

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI
MADRASAH ALIYAH (MA) AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna
Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
dalam Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Desmi Cahyati
NPM. 1511030139**

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1440 H/ 2019 M**

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI
MADRASAH ALIYAH (MA) AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**

Skripsi

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna
Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
dalam Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Desmi Cahyati
NPM. 1511030139**

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Pembimbing II : Indarto, M.Sc

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1440 H/ 2019 M**

ABSTRAK

Berbagai perubahan masyarakat dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu dari beberapa tipe yang paling ideal, dan dianggap paling baik untuk kepemimpinan kependidikan (juga kepemimpinan lainnya). Hal ini karena gaya kepemimpinan demokratis biasanya memiliki berbagai aturan dan sistem yang kuat, baik dalam pemilihan kepala madrasah, tugas dan kewenangan dalam struktur madrasah tersebut, serta prosedur dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan madrasah, semuanya diatur oleh sebuah sistem bukan oleh *commonsense* kepala madrasah belaka. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian secara deskriptif kualitatif. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dalam hal ini dengan mengamati kepemimpinan Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi. Pihak yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, guru dan staf MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat dari cara kepala madrasah menerapkan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis seperti menerima dan menindak lanjuti kritik, saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan, baik yang bersifat positif ataupun negatif, kemudian ditindak lanjuti hingga mendapatkan solusi terbaik. Mengutamakan kerjasama tim, kepala madrasah menerapkan budaya kerjasama antar guru. Karena setiap individu tidak akan dapat hidup sendiri, individu yang satu dengan individu yang lain akan saling membutuhkan, kerjasama akan sangat membantu dalam organisasi (formal/non formal). Melakukan koordinasi pekerjaan dengan bawahan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar bawahan dapat bekerja dengan baik dan produktif. Stimulasi dapat memberikan semangat kepada bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah, sebelum keputusan ditetapkan kepala madrasah bersama dengan bawahannya telah melakukan musyawarah bersama terlebih dahulu dan memberikan informasi tugas dan tanggung jawab bawahan dengan cara mengadakan rapat dan sosialisasi, serta berbincang langsung dengan bawahan.

Kata kunci : *Kepemimpinan Demokratis, Kepala Madrasah*

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Desmi Cahyati
NPM : 1511030139
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 16 Mei 2019
Penulis

Desmi Cahyati
NPM. 1511030139



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PERSETUJUAN

JUDUL SKRIPSI : KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA
MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH (MA) AL-
HIKMAH BANDAR LAMPUNG

NAMA : DESMI CAHYATI
NPM : 1511030139
JURUSAN : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS : TARBIYAH DAN KEGURUAN

MENYETUJUI

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991032003

Indarto, M.Sc

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

Drs. H. Amirudin, M.Pd.I
NIP. 196903051996031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: **KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH (MA) AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG** disusun oleh: **DESMI CAHYATI, NPM. 1511030139**, Jurusan **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM** telah diujikan dalam sidang munaqasyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, pada hari/tanggal: **Kamis/ 09 Mei 2019, Pukul 13.00-14.30 WIB** di Ruang Sidang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

TIM PENGUJI

Ketua : Drs. H. Amirudin, M.Pd.I

Sekretaris : Sri Purwanti Nasution, M.Pd

Pembahas Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.

Pembahas I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd.

Pembahas II : Indarto, M.Sc.

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd
NIP. 195608101987031001

MOTTO

طُولًا أَلْجِبَالِ تَبْلُغَ وَلَى. أَلْأَرْضَ تَحْرِقَ لَنْ إِنَّكَ مَرَحًا أَلْأَرْضَ فِي تَمْشٍ وَلَا ﴿١٧﴾

*“Dan janganlah kamu berjalan di muka bumi ini dengan sombong, karena
Sesungguhnya kamu sekali-kali tidak dapat menembus bumi dan sekali-kali kamu
tidak akan sampai setinggi gunung.”¹*

(QS. Al-Isra' 17 : Ayat 37)



¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya : Ayat Pojok Bergaris*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1998), h. 228

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, akhirnya skripsi ini akan kupersembahkan kepada orang-orang yang telah memberikan cinta dan kasih, perhatian serta motivasi selama studi ini:

1. Kedua orang tua Ayah Zahri Efendi dan Ibunda Patmawati yang sangat aku cintai yang telah bersusah payah membesarkan, mendidik, mengarahkan, memberikan kasih sayang, selalu menyemangati, dan yang selalu menyebutkan namaku disetiap do'anya, serta selalu tabah dan sabar demi kesuksesanku, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan maghfiroh kepada keduanya. Aamiin
2. Saudara-saudaraku tercinta Lin Siyana, Lis Siyana dan Marta Juwita serta kakak iparku Ahmad Kurtubi yang selalu mendoakan dan mendukung adik mereka tercinta ini baik moril maupun materil selama proses perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Kedua keponakan yang sangat aku cinta dan sayangi, Abang M. Alvero Aditya dan Adek M. Hasby Qurthubie yang selalu menjadi penyemangat bagi inan mereka tercinta ini.
4. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung, yang telah mendidikku menjadi manusia yang selalu sadar diri, belajar sabar, ikhlas dan pasrah.

RIWAYAT HIDUP

Desmi Cahyati, dilahirkan di Pekon Tengah Banjarmasin Kecamatan Kotaagung Barat Kabupaten Tanggamus pada 14 Desember 1996, merupakan anak ke 4 atau bungsu dari Bapak Zahri Efendi dan Ibu Patmawati.

Riwayat Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari Sekolah Dasar Negeri 2 Negara Batin, selesai pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kotaagung dan selesai pada tahun 2012, kemudian penulis kembali melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kotaagung dan selesai pada tahun 2015.

Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan ke Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung (IAIN RIL) di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Kelas B, kemudian pada tahun 2017 berubah nama menjadi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN RIL). Selama menempuh pendidikan di UIN RIL, penulis mengikuti Unit Kegiatan Mahasiswa Resimen Mahasiswa (MENWA) Batalyon 202/ Harimau Sumatra Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung hingga saat ini penulis terdaftar sebagai anggota aktif. Penulis juga telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata di Desa Pemanggilan Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan pada tahun 2018 selama 33 hari, dan telah melaksanakan Praktek Pengalaman Lapangan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Bandar Lampung yang juga dilaksanakan pada tahun 2018 selama kurang lebih 50 hari.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan Nikmat dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat beriringan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarganya, sahabat dan pengikutnya sampai akhir Zaman.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dan dukungan serta pengalaman dari berbagai belah pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung
2. Bapak Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I selaku ketua Jurusan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung
3. Ibu Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Indarto, M.Sc selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa memberikan arahan dari awal sampai berakhirnya penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.

5. Bapak Abdul Aziz, SH., M.Pd. selaku kepala Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung yang telah memberikan kontribusi besar dalam penyusunan skripsi ini serta telah memberikan izin melakukan penelitian.
6. Dewan Guru Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung yang juga telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.
7. Anggota group “Diskusi K” Boni Wijayanti, Selvi Apriyani, Susilowati, Trinarti, dan Tri Wulan Dari selaku sahabat sekaligus keluarga kedua yang selalu berada disisiku dan selalu mendukung serta membantu dalam penyelesaian skripsi ini, jasa kalian tidak akan pernah saya lupakan, semoga persahabatan kita tetap terjaga selamanya.
8. Keluarga Besar KKN 170 Tahun 2018 Desa Pemanggilan yang saya sayangi, yang penulis tidak dapat menyebutkan namanya satu persatu dan yang pasti kalian spesial.
9. Keluarga besar MNA Dusun Induk Desa Pemanggilan Natar
10. Teman-teman seperjuangan MPI B 2015 yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan dalam penulisan, itu disebabkan karena masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karenanya kepada pembaca kiranya dapat memberikan masukan dan saran yang bersifat membangun sehingga dapat membantu penulis dalam penyempurnaan penyelesaian skripsi di masa yang akan datang.

Akhirnya penulis berdo'a semoga Allah SWT, senaniasa membalas jasa dan budi baik semua pihak yang telah membantu penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pada pembaca pada umumnya. Aamiin...

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Bandar Lampung, April 2019

Desmi Cahyati
NPM. 1511030139



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
ABSTRAK.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	1
C. Latar Belakang Masalah	2
D. Fokus Penelitian	9
E. Sub Fokus Penelitian	9
F. Rumusan Masalah	10
G. Tujuan Penelitian	10
H. Signifikansi Penelitian	11
I. Metode Penelitian	11

BAB II KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori	16
1. Kepemimpinan Demokratis	16
a. Pengertian Kepemimpinan	16
b. Tipe-Tipe Kepemimpinan	21
c. Teori Tipe/Gaya Kepemimpinan Demokratis	30
d. Ciri-Ciri Tipe/Gaya Kepemimpinan Demokratis	32

2. Kepala Madrasah	37
a. Pengertian Kepala Madrasah	37
b. Fungsi Kepala Madrasah	39
3. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah	42
a. Indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah Demokratis	49
B. Tinjauan Teori	52

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek	55
1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah	55
2. Profil Madrasah Aliyah (MA) Al Hikmah	57
3. Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah	59
4. Visi, Misi, Tujuan dan Moto Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah	59
5. Data Siswa Dalam Tiga Tahun Terakhir	60
6. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	61
7. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah ..	61
B. Deskripsi Data Penelitian	62

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Temuan Penelitian	65
1. Menerima Kritik, Saran dan Pendapat Dari Bawahan	65
2. Mengutamakan Kerjasama	68
3. Melakukan Koordinasi Pekerjaan Terhadap Bawahan	70
4. Memberi Stimulasi Kepada Bawahan Agar Produktif	73
5. Mengikutsertakan Bawahan Dalam Memecahkan Masalah	76
6. Memberikan Informasi Pekerjaan Serta Tugas dan Tanggung Jawab Kepada Bawahan	78
B. Pembahasan	80
1. Menerima Kritik, Saran dan Pendapat Dari Bawahan	80
2. Mengutamakan Kerjasama	82
3. Melakukan Koordinasi Pekerjaan Terhadap Bawahan	83
4. Memberi Stimulasi Kepada Bawahan Agar Produktif	85
5. Mengikutsertakan Bawahan Dalam Memecahkan Masalah	86
6. Memberikan Informasi Pekerjaan Serta Tugas dan Tanggung Jawab Kepada Bawahan	88

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	90
B. Rekomendasi	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah Bandar Lampung	6
Tabe 3.1 Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah.....	59
Tabel 3.2 Keadaansiswa Tiga Tahun Terakhir.....	60
Tabel 3.3 Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	61
Tabel 3.4 Sarana Prasarana yang Ada di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah.....	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Penelitian	96
Lampiran 2 Pedoman wawancara	97
Lampiran 3 Pedoman Observasi	99
Lampiran 4 Foto Dokumentasi	100
Lampiran 5 Dokumen Pendukung	106
Lampiran 6 Kartu Konsultasi	117
Lampiran 7 Surat Keterangan Telah Melakukan Pra Penelitian	118
Lampiran 8 Surat Tugas Penelitian	119
Lampiran 9 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	120
Lampiran 10 Pengesahan Seminar Proposal	121



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai langkah awal untuk memahami judul proposal skripsi ini, dan untuk menghindari kesalahpahaman, maka penulis perlu untuk menelaskan beberapa kata yang menjadi judul proposal skripsi ini. Adapun judul proposal skripsi yang dimaksud adalah **KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH (MA) AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**. Adapun uraian pengertian beberapa istilah yang terdapat dalam judul proposal ini yaitu, sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.

Kepala madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah.

B. Alasan Memilih Judul

Adapun yang menjadi alasan memilih judul proposal skripsi ini adalah:

Karena penulis menyadari bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah. Sebagai pemimpin

di lembaganya, ia harus mampu membawa lembaga yang dipimpin ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

C. Latar Belakang Masalah

Keberadaan manusia di dunia ini tidak ada yang luput dari keanggotaan suatu organisasi. Organisasi merupakan suatu wadah dimana orang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dalam suatu organisasi tentunya dibutuhkan seseorang yang bisa mengelola dan mengendalikan organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan, seseorang ini disebut pemimpin. Pemimpin harus memiliki skill, pengalaman berorganisasi, selain itu, tentunya kepribadian dan perilakunya pun menentukan iklim organisasi di dalamnya. Pemimpin merupakan orang yang menjadi panutan bagi bawahan-bawahannya, segala yang ada pada diri pemimpin akan menjadi sorotan atau perhatian orang-orang sekitarnya.

Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi petunjuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah diperlukan pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya.

Pada hakikatnya setiap manusia adalah seorang pemimpin, karena manusia sebagai pemimpin maka setiap tindakannya akan dipertanggung

jawabkan. Manusia sebagai pemimpin minimal bisa memimpin dirinya sendiri. Apabila suatu organisasi tidak ada pemimpin, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan baik, karena tidak terarah dan tidak jelas siapa yang mengatur setiap kebijakan atau pekerjaan kelompoknya. Pemimpin diibaratkan sebagai seorang supir bus yang menentukan kemana bus akan dibawa, sama hal nya dengan pemimpin, dalam setiap organisasi yang menentukan kemana visi dan misi akan dibawa adalah pemimpin. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah salah satu kekuatan paling penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Dalam Islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *khalifah* yang bermakna “wakil”,¹ simak firman Allah Swt. Dalam surah Al-Baqarah [2]:30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَیَنْحَنُّ نُسُجًا یُّحْمَدُکَ وَنُقَدِّسُ لَکَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿ۛ﴾

¹ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). h. 9

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”²

Sebagaimana dikemukakan di atas. Mustafa al-Maraghi, mengatakan *khalifah* adalah wakil Tuhan di muka bumi (*khalifah fil ardl*). Rasyid Ridla al-Manar, menyatakan *khalifah* adalah sosok manusia yang dibekali kelebihan akal, pikiran dan pengetahuan untuk mengatur. Istilah atau perkataan *khalifah* ini, mulai populer digunakan setelah Rasulullah Saw. wafat. Dalam istilah yang lain kepemimpinan juga terkandung dalam pengertian “imam”, yang berarti pemuka agama dan pemimpin spiritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Ada juga istilah “*amir*”, pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengatur masyarakat. Dikenal pula istilah “*ulil amir*” (jamaknya *umara*) yang disebutkan dalam firman Allah Swt. Dalam surah An-Nisaa’ [4]:59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar

² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya : Ayat Pojok Bergaris*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1998), h. 6

*beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*³

Istilah *khalifah* dan “*amir*” dalam konteks bahasa Indonesia disebut pemimpin yang selalu berkonotasi pemimpin formal. Apabila, kita merujuk dan mencaermati firman Allah Swt. dalam surah al-baqarah (2:30), sebagaimana dikemukakan di atas, dalam pengertian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam secara mutlak bersumber dari Allah Swt. yang telah menjadikan manusia sebagai *khalifah fil ardl*i. Maka dalam kaitan ini dimensi kontrol tidak terbatas pada interaksi antara yang memimpin [*umara*] dengan yang dipimpin [*umat*], tetapi baik pemimpin maupun rakyat [*umat*] yang dipimpin harus sama-sama mempertanggungjawabkan amanah yang diembannya sebagai seorang khalifah Allah, secara *komprehensif*.⁴

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya : Ayat Pojok Bergaris*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1998), h. 69

⁴ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). h. 10

penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun madrasah yang efektif.⁵

Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah/madrasah merupakan sosok pemimpin di dalam lembaga pendidikan. Segala kegiatan pendidikan baik kegiatan manajerial dan akademis, kepala madrasah berperan mengawasi dan mengontrol kinerja para guru, memperhatikan tugas-tugas guru dan staf. Gaya kepemimpinan menjadi suatu stimulus bagi para guru dan staf untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, apabila tercipta iklim organisasi yang baik di dalam madrasah. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas jalannya madrasah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatifitas yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan madrasah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah.⁶

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Maka dari itu, perilaku kepala madrasah harus mendorong kinerja guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah.⁷

⁵ Mulyasa E., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 17

⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 80

⁷ Mulyasa E., *Op.Cit*, h. 17

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Dalam melakukan pekerjaannya selalu terdapat koordinasi kepada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan yang demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari semua. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat-nasihat dan sugesti bawahan, juga mengakui keahlian para spesialis dalam bidangnya masing-masing. Mampu menggunakan setiap kapasitas anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.⁸

Di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung ini, penulis melihat keadaan madrasah yang semakin menunjukkan eksistensinya dalam berbagai bidang, walaupun sempat berkali-kali ganti kepala madrasah. Madrasah ini juga memiliki banyak kelebihan di antara madrasah-madrasah yang ada disekitarnya. Di antaranya adalah, diraihnya beberapa prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

Peran kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan suatu madrasah. Berkembang atau tidaknya suatu madrasah berada ditangan kepala madrasah. Untuk itu, kepala madrasah harus mampu membantu guru dan staf dalam memahami visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan bersama. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan pada guru untuk berpendapat

⁸ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 169

atau memberikan saran dan menetapkan tujuan sesuai dengan kesepakatan bersama.

Gaya kepemimpinan yang negatif, dampaknya ke depan seperti yang kita lihat dan yang terjadi banyak gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi suatu organisasi. Namun tidak sedikit pula madrasah yang mengalami kemunduran karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi madrasah.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah terlalu bebas dan terbuka. Kelemahan dari kepemimpinan yang otokratis ialah terlalu menekan bawahannya, kelemahan dari kepemimpinan Laissez faire adalah pemimpin terlalu apatis terhadap lingkungan, sedangkan yang terakhir kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah terbuka tetapi ada aturan yang harus patuhi.

Tabel 1.1
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah
Bandar Lampung

No	Indikator Kepemimpinan Demokratis	Skala Penilaian	
		Terlaksana	Belum terlaksanan
1	Menerima kritik, saran dan pendapat	✓	
2	Mengutamakan kerjasama	✓	
3	Melakukan koordinasi pekerjaan	✓	
4	Memberi stimulasi	✓	
5	Mengikutsertakan dalam memecahkan masalah	✓	
6	Memberikan informasi pekerjaan	✓	

Sumber: Hasil Prasurvey di MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para dewan guru untuk

memberikan masukan atau saran, berusaha mengutamakan kerjasama, melakukan komunikasi langsung dengan guru, mengikutsertakan bawahan dalam pemecahan masalah dan tidak segan mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi dewan guru baik yang bersifat pekerjaan maupun pribadi serta memberikan solusi secara langsung ataupun tidak langsung.

Dari data tersebut, dapat dikatakan bahwa kepala madrasah di MA Al-Hikmah Bandar Lampung termasuk pemimpin yang demokratis. Saat ini, tidak jarang pemimpin yang kurang mengemban amanah, karena itulah penulis tertarik untuk mengkaji dan diangkat lebih dalam berupa skripsi dengan judul “Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung”.

D. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka fokus penelitian ini adalah Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

E. Sub Fokus Penelitian

Sub fokus penelitian ini adalah:

1. Menerima saran dan pendapat dari bawahan
2. Mengutamakan kerjasama
3. Melakukan koordinasi dengan bawahan
4. Memberikan stimulasi dengan bawahan
5. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah
6. Memberikan informasi tentang pekerjaan dan tanggung jawab

F. Rumusan Masalah

Berdasarkan Sub Fokus penelitian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Sikap Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahan?
2. Bagaimana cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung Mengutamakan kerjasama dengan bawahan?
3. Bagaimana cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan koordinasi dengan bawahan?
4. Bagaimana cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan stimulasi pekerjaan?
5. Bagaimana cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah?
6. Bagaimana Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan informasi tentang pekerjaan dan tanggung jawab terhadap bawahan?

G. Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui sikap Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menerima kritik, saran dan pendapat dari bawahan
- 2 Untuk mengetahui cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung Mengutamakan kerjasama dengan bawahan
- 3 Untuk mengetahui cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan koordinasi dengan bawahan

- 4 Untuk mengetahui cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan stimulasi pekerjaan
- 5 Untuk mengetahui cara Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah
- 6 Untuk mengetahui Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan informasi tentang pekerjaan dan tanggung jawab terhadap bawahan.

H. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Sebagai informasi bagi Kepala Madrasah untuk meningkatkan kepemimpinannya di madrasah.
2. Sebagai masukan bagi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah/madrasah
3. Menambah pengetahuan, pengalaman dan pengembangan diri dalam penulisan karya ilmiah.

I. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pendekatan penelitian secara deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik suatu variabel atau lebih (Independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara

variabel satu dengan variabel yang lain.⁹ Bisa juga diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi lapangan dengan apa adanya.

2. Desain Penelitian

Penulis menggunakan desain penelitian Studi Kasus. Studi Kasus bertujuan mengeksplorasi secara mendalam suatu program, kejadian atau aktifitas, proses atau seorang individu atau lebih. Kasus yang diteliti terikat dengan waktu dan aktifitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara detail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dalam waktu tertentu.¹⁰ Dari uraian tersebut, penulis ingin mengeksplorasi aktifitas dalam hal kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

3. Partisipan dan Tempat Penelitian

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah dan dewan Guru. Tempat yang digunakan penulis untuk melakukan penelitian adalah Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung.

4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dua orang atau lebih bertatap muka,

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 11

¹⁰ Pedoman Penulisan Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2017/2018

mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.¹¹

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan terhadap Kepala Madrasah dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

b. **Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan observasi di gunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.¹²

Dalam penelitian ini objek yang diamati adalah perilaku dan proses kerja kepala madrasah di MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

c. **Dokumentasi**

Asal kata dokumentasi berarti barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹³ Metode dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik, adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat berdirinya madrasah, keadaan siswa, visi dan misi, struktur organisasi, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.

¹¹ Narbuko Cholid dan Achmad Abu, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara,), h. 83

¹² *Ibid*, h. 166

¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, Ed. Revisi IV, Cet 11, 2003), h. 14

5. Prosedur Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif ada banyak analisis data yang dapat digunakan. Namun demikian, semua analisis atau penelitian kualitatif biasanya mendasarkan bahwa analisis data dilakukan sepanjang penelitian. Dengan kata lain, kegiatannya bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data.¹⁴

Berdasar pendekatan ini maka penulis akan merinci secara khusus tentang kepemimpinan demokratis kepala madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

6. Pemeriksaan Keabsahan Data

Strategi pemeriksaan keabsahan data yang penulis gunakan ialah Triangulasi. Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat pengumpulan dan menganalisis data. Norman K. Denkin menjelaskan, triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

1. Triangulasi metode
2. Triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok)
3. Triangulasi sumber data

¹⁴ Sutopo H.B., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), h. 35-36

4. Triangulasi teori

Dari beberapa triangulasi diatas, peneliti menggunakan triangulasi sumber.

Triangulasi Sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.¹⁵



¹⁵ Sugiyono, *Op.Cit*, h. 30

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.¹⁶

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

¹⁶ Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 2

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakikatnya adalah:

1. Proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
2. Seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama;
3. Kemampuan memengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan;
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu;
5. Kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.¹⁷

¹⁷ *Ibid*, h. 3.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu yang sangat vital bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Pengertian umum Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu. Kreiner menjelaskan bahwa Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain yang mana seorang pemimpin mengajak anak buahnya secara suka rela berpartisipasi guna mencapai tujuan organisasi.¹⁸

Menurut Ary H. Gunawan Kepemimpinan adalah gaya atau roses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengarahkn usaha bersama, guna mencapai suatu sasaran/ tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Terry dalam Sutarto, kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁹

Adapun rujukan tentang konsep kepemimpinan yang dijadikan landasan untuk bertindak sebagaimana yang penulis kutip dari Firman Allah dalam potongan ayat Al-Qur'an surah Faathir (35:39), berbunyi:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ ۖ

¹⁸ Sobry Sutikno M., *MANAJEMEN PENDIDIKAN: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, (Lombok: Holistica, 2002), h. 111

¹⁹ *Ibid*, h. 112

Artinya: “*Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi.*”²⁰

Ayat ini merupakan penjelasan pernyataan Allah, bahwa dia memposisikan manusia sebagai pemimpin (*khalifah*), tanpa memandang jenis kelaminnya baik perempuan maupun laki-laki.²¹

Dari sejumlah pengertian kepemimpinan tersebut pada pokoknya berkisar pada: (1) perilaku mengarahkan aktivitas; (2) aktivitas hubungan kekuasaan dengan anggota; (3) proses komunikasi dalam mengarahkan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang spesifik; (4) interaksi antar personel untuk mencapai hasil yang ditentukan; (5) melakukan inisiatif dalam melakukan kegiatan dengan memelihara kepuasan kerja; (6) aktivitas organisasi meningkatkan prestasi; dan sebagainya.

Mengacu pada pengertian tersebut kepemimpinan dapat dimaknai sebagai perilaku dan aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang atau pengikut dengan memelihara kepuasan kerja untuk mencapai tujuan yang spesifik. Kemudian, George R. Terry memberi pengertian kepemimpinan adalah hubungan antara seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Sedangkan, Wirawan mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin

²⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya : Ayat Pojok Bergaris*, (Semarang: CV. Asy Syifa', 1998), h. 350

²¹ *Ibid*, h. 113

menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.²²

Keberhasilan suatu organisasi (formal atau non-formal, profit, atau non-profit) banyak ditentukan oleh pemimpinnya. Pengertian ini dapat dimaknai bahwa keberadaan dan kompetensi pemimpin merupakan inti dari suatu manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya apabila ada pemimpin yang memiliki kompetensi dibidang organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh sorang pemimpin. Seseorang disebut pemimpin apabila ia mempunyai keahlian memimpin, mempunyai mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Banyak contoh disekitar kita, baik organisasi struktural atau non-struktural, yang berhasil atau gagal akibat kepemimpinan organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat, setelah terjadi pergantian pemimpin, kegiatan organisasi dapat menjadi lebih baik atau semakin memburuk.

Kepemimpinan efektif apabila pemimpin secara aktif mendampingi atau mengarahkan pada saat membuat perencanaan, mengkoordinasi, melakukan percobaan, dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Pemimpin harus berada di tengah-tengah pengikutnya,

²² Syaiful Sagala, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 163

sehingga mereka lebih nyaman melakukan pekerjaan, dan selalu hadir bagi pengikut yang menghadapi masalah.²³

Dari berbagai definisi di atas, penulis menyimpulkan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengajak, menuntun, dan membujuk orang lain agar melakukan sesuatu secara sukarela demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan tidak akan berjalan jika tidak ada yang namanya pemimpin.

b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Di dalam kepemimpinan ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, unsur sarana, dan unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan atau keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun, secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Dan cara-cara yang digunakannya merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin

²³ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), h. 53

walaupun pengertian ini tidak mutlak. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan.²⁴

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang pokok, atau dapat juga disebut ekstrem, ada tiga, yaitu (1) otokratis, (2) *laissez faire*, (3) demokratis. Berikut uraian ketiga gaya kepemimpinan tersebut.

1) Tipe Otokratis

Menurut sudaryono, tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersiat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini didasari oleh salah satu kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan akan kekuasaan, sebagai bagian kebutuhan realisasi atau aktualisasi dalam kebutuhan sosial psikologi yang mendorong seseorang berbuat sesuatu, yang dilakukan dengan menunjukkan kekuasaannya.²⁵

Menurut pendapat Didin Kurniadi dan Imam Machali kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *one man one show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus

²⁴ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012), h. 48

²⁵ Sudaryono, *Pengantar Manajemen: Teori & Kasus*, (Yogyakarta: CAPS, 2017), h. 199

dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin.²⁶

Sedangkan menurut Veithzal Rivai gaya kepemimpinan ini memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab di pegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah di berikan. orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut.²⁷

2) Tipe Laissez Faire

Menurut Ngalim Purwanto dalam kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe arti ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pimpinan yang termasuk dalam tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pimpinan. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang siur, berserakan diantara anggota-anggota kelompok, tidak merata. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan dan bentrokan-bentrokan. Tingkat keberhasilan organisasi atau

²⁶ Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 298

²⁷ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 265

lembaga yang di pimpin dengan gaya Laissez Faire semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Di dalam tipe ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan di lakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.²⁸

Menurut Didin Kurniadin dan Imam Machali pada tipe kepemimpinan Laissez Faire ini, sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab posisinya sebagai direktur atau pemimpin, ketua dewan, komandan, kepala, biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan, atau sistem nepotisme.²⁹

Menurut Abdul Aziz Wahab dalam bukunya berpendapat bahwa tipe Laissez Faire ini sebenarnya pimpinan tidak memberikan kepemimpinannya. Ia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.³⁰

²⁸ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012), h. 49

²⁹ Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 304

³⁰ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2008), h. 134

Menurut Veithzal Rivai pemimpin enis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan pada keputusan kelompok.³¹

3) Tipe Demokratis

Ngalim Purwanto berpendapat dalam bukunya bahwa pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakannya dan usahanya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.³²

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin

³¹ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 265

³² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012), h. 50

pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.³³

Gaya atau tipe kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim.³⁴

Menurut sudaryono, tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis dalam tipe kepemimpinan yang terdiri dari:

- a) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
- b) Memberikan hak yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing dilingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.

³³Didin Kurniadi dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 306

³⁴ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 265

- c) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dengan menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif dilingkungan organisasi masing-masing.
- d) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerja sama yang saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
- e) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai persaingan organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat (jujur dan sportif).
- f) Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.³⁵

Perlu dikemukakan di sini bahwa, di antara ketiga tipe atau gaya kepemimpinan tersebut di atas, terdapat macam-macam variasi yang terbentuk dari campuran antara ketiganya. Tidak ada seorang pemimpin di mana pun dan dalam jenis jabatan kepemimpinan apapun yang hanya mengikuti salah satu tipe dari tiga kepemimpinan itu.³⁶ Adapun berbagai variasi gaya kepemimpinan yang dimaksud dibagi menjadi lima yaitu (1) otokratis, (2) militerisme, (3) paternalistik, (4) kharismatis, dan (5) demokratis.

1) Tipe otokratis. Ciri-ciri tipe pemimpin ini adalah:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata
- d) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- e) Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya

³⁵ Sudaryono, *Pengantar Manajemen: Teori & Kasus*, (Yogyakarta: CAPS, 2017), h. 203

³⁶ Ngilim Purwanto, *Op.Cit*, h. 50

f) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* ang mengandung unsur paksaan dan menghukum.

2) Tipe militeris. Pemimpin yang militeris yang dimaksud disini berbeda dengan pemimpin dalam organisasi militer. Tipe pemimpin ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahan lebih banyak menggunakan sistem perintah
- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya
- c) Senang kepada formalitas yang berlebihan
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Tipe partenalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang partenalistis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia tidak dewasa
- b) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*)
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya
- e) Sering bersikap maha tahu.

4) Tipe kharismatik. Tipe pemimpin ini memiliki daya tarik yang sangat besar, tetapi orang sulit mengatakan apa sebenarnya yang membuat dia menarik. Karena daya tarik tersebut, tipe pemimpin semacam ini biasanya memiliki pengikut yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sendiri tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena orang tidak dapat menjelaskan apa yang membuat daya tarik dari pemimpin semacam ini, maka sering orang mengatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi kekuatan ghaib.

5) Tipe demokratis. Banyak orang mengatakan bahwa tipe ini adalah tipe yang tepat bagi organisasi modern. Tipe pemimpin ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya
- c) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan
- e) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan kemudian dibanding dan

diperbaiki agar bawahan itu tidak berbuat kesalahan yang sama, tetapi menjadi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain

f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses darinya

g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.³⁷

c. Teori Tipe/Gaya Kepemimpinan Demokratis

1) Teori/gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R Terry, bahwa kepemimpinan yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.³⁸

2) Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurt Lewin, beliau mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala

³⁷ Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 106-107

³⁸ Baharuddin dan Umiaso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 56

kegiatan perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.³⁹

- 3) Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim, ia mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.⁴⁰ Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.⁴¹ Sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota. Kepemimpinan demokratis bersifat ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya, dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika

³⁹ *Ibid*, h. 57

⁴⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h.

⁴¹ Baharuddin dan Umiarso, *Op.Cit*, h. 441

dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya mau meningkatkan kualitas pendidikannya, pandai bergaul di masyarakat, maju dan mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan suka cita untuk memajukan pendidikan madrasahnyanya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah di sepakati dan ditetapkan bersama. Akhirnya terciptalah suasana disiplin, kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.⁴²

d. Ciri-ciri Tipe/Gaya Kepemimpinan Demokratis

Ciri-ciri Tipe/Gaya Kepemimpinan Demokratis antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksanaan dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab
- 3) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama
- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.⁴³

Fungsi kependidikan menunjukan kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di madrasah.

⁴² Seokarto Indrafachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993), h. 28

⁴³ Sudarwan Danim, *Op.Cit*, h. 213-214

Seokarto indrafachrudi mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di madrasah, pada pokoknya kepala madrasah melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
- 2) Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik. Kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata sebab kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi bergantung pada interaksi antara anggota dalam situasi itu. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.
- 3) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan sehat.
- 4) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok
- 5) Memberi dorongan pada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan pikirannya serta memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- 6) Memberikan kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas. Sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.⁴⁴

Kemampuan seorang pemimpin didalam mempengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seseorang pemimpin, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam organisasi madrasah. Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai

⁴⁴ Seokarto Indrafachrudi, *Op.Cit*, h. 14-15

suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Sebagai leader kepala madrasah harus:

- 1) Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
- 2) Lebih bersandar kepada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
- 3) Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
- 4) Senantiasa menunjukan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukan bahwa ia tahu sesuatu.
- 5) Senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
- 6) Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada dari pada menyalahkan kesalahan pada pihak lain.
- 7) Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.⁴⁵

Kepala madrasah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan madrasah sebagaimana berupaya mencapai tujuan sendiri.

Pemimpin yang berprinsip lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, sehingga akan memancarkan sikap optimis, positif dan bergairah. Semangatnya antusias, penuh harapan, dan meyakinkan sehingga membutuhkan rasa kebersamaan yang tinggi pada orang lain untuk melakukan kegiatan

⁴⁵ Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: PT. Lista Fariska Putra), h. 66

dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau ditargetkan.

Tead dalam buku soekarto Indrafachrudi mengungkapkan bahwa faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin (kepala sekolah/madrasah) dalam memimpin pendidikan meliputi:

- 1) Memiliki kesehatan jasmani dan rohaniah yang baik
- 2) Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
- 3) Bersemangat
- 4) Jujur
- 5) Cakap dalam memberi bimbingan
- 6) Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan
- 7) Cerdas
- 8) Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya.⁴⁶

Dengan kondisi fisik dan mental diatas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien.

Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departemen Agama menyebutkan seorang kepala madrasah harus memiliki persyaratan kemampuan kepemimpinan yang meliputi:

- 1) Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama
- 2) Semangat dan kemampuan intelektual
- 3) Kematangan dan penyesuaian emosi
- 4) Kematangan dan kemampuan sosial
- 5) Kemampuan memimpin
- 6) Kemampuan mendidikan dan mengajar
- 7) Kesehatan dan menampakkan jasmaniah⁴⁷

⁴⁶ Seokarto Indrafachrudi, *Op.Cit*, h. 30

⁴⁷ Tim Penyusun *Manajemen Madrasah Aliyah* Buku Edaran Departemen Agama, 1998, h. 29

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Adapun indikator umum dari praktek manajemen yang baik dan diharapkan dari sistem kepemimpinan madrasah yang efektif ialah:

- 1) Mempunyai visi dan misi yang jelas
- 2) Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk memajukan madrasah
- 3) Mampu mengkondisikan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik
- 4) Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah
- 5) Mampu menjalankan kepemimpinan patriotis, delegatif, dan komunikatif
- 6) Mampu mengkondisikan efektivitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang terkait dengan pendanaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang “mencari sumber” bukan “menerima sumber”.⁴⁸

Kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila ia memiliki kecakapan lima hal meliputi:

- 1) Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah
- 2) Cakap menciptakan iklim yang positif
- 3) Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya dan orang lain untuk melakukan perubahan
- 4) Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis.⁴⁹

Dengan memperhatikan uraian diatas, penulis berpendapat bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertakwa kepada Allah SWT, berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, memiliki pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggung jawab.

⁴⁸ Ahamd Rojikun dan Namaluddin, *Op.Cit*, h. 81

⁴⁹ *Ibid*, h. 82

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Sekolah/Madrasah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan di madrasah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai satu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi, yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah/madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk menjalankan fungsinya secara optimal, kepala madrasah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.⁵⁰

Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Seperti yang diungkapkan Wahjosumidjo bahwa: “ Esensi kekepala sekolahan adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala sekolah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang inovator. Oleh sebab itu

⁵⁰ Alben Ambarita, *Op.Cit*, h. 82-83

kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah”.⁵¹

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi sekolah/madrasah berprestasi atau sukses adalah faktor kepemimpinan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Edmonds yang dikutip oleh Muhaimin, yang meneliti tentang madrasah-madrasah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala madrasah yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya.⁵²

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah karena sebagai pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan madrasah yang telah dipimpinnya.

Kepala madrasah dapat di definisikan sebagai “seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.⁵³

Berdasarkan pendapat di atas, maka di lembaga pendidikan, kepala madrasah lebih populer dengan sebutan guru yang mendapat tugas

⁵¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), h. 8-9

⁵² Sobry Sutikno M., *Op.Cit*, h. 114

⁵³ Wahjosumidjo, *Op.Cit*, h. 83

tambahan sebagai kepala madrasah. Mereka diharapkan menjadi sosok yang tangguh, bertanggung jawab dan mampu memimpin serta mengelola madrasah yang di pimpinnya.

b. Fungsi Kepala Madrasah

Fungsi kepala madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada guru agar mereka menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya dalam organisasi, dalam hal ini organisasi sekolah, mengharapkan para pemimpinnya memberikan arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah tersebut.⁵⁴

Fungsi kepemimpinan sekolah atau madrasah memiliki dua dimensi, yaitu: *pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Terkait dengan fungsi kepemimpinan sekolah atau madrasah setidaknya mencakup tujuh fungsi pokok sebagaimana dikenal dengan akronim EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*).⁵⁵

⁵⁴ Amirudin, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru*, Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam Vol. 7 No. 2 UIN Raden Intan Lampung, 2017

⁵⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2016), h. 109

1) Kepala Madrasah sebagai Pendidik (*Educator*)

Educator atau pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sebagaimana tujuan pendidikan. Dalam Sistem Pendidikan Nasional, *educator* atau pendidik diartikan sebagai tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Kepala madrasah pada dasarnya adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai guru (*educator*) tidak dapat lepas dari tugas utamanya yaitu mendidik. Dalam hal ini, fungsi kepala madrasah sebagai pendidik (*educator*) bukanlah semata-mata mendidik peserta didik (siswa), akan tetapi seluruh staf dan seluruh warga madrasah yang lainnya.⁵⁶

Dalam melakukan fungsinya sebagai *educator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat pada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik,

⁵⁶ *Ibid*, h. 110

seperti team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi, bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁵⁷

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer (*Manager*)

Kepala madrasah sebagai manajer mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengorganisasi, dan mengontrol sumber-sumber madrasah yang ada untuk melaksanakan program pendidikan secara efektif, efisiensi, dan produktif. Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di madrasah dituntut untuk mampu:

- a) Mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat.
- b) Melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah.
- c) Menciptakan strategi atau kebijakan untuk menyukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut.
- d) Menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional.
- e) Menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan.
- f) Melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

⁵⁷ Mulyasa E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), h. 98-99

Sebagaimana dengan peran dan tugas-tugasnya sebagai manajer, kepala madrasah diuntut untuk dapat menciptakan manajemen madrasah yang efektif, efisiensi, dan produktif.

3) Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai *administrator* mempunyai tugas-tugas, antar lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, pengawasan terhadap berbagai bidang yang menunjang pendidikan, seperti: kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Terkait dengan fungsinya sebagai *administrator* tersebut, kepala madrasah harus mampu melakukan : (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan kepegawaian; (3) pengeolaan kesiswaan; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengeloaan keuangan; (6) pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat.⁵⁸

Dengan demikian kepala madrasah sebagai *administrator* berarti harus menjalankan seluruh kegiatan administrasi madrasah, dan bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh kegiatan administrasi di madrasah.

4) Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Supervisi pendidikan adalah usaha untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara

⁵⁸ *Ibid*, h. 110

mengajar yang lebih baik yang akhirnya berdampak kepada peningkatan hasil belajar peserta didik. Seseorang yang melakukan tugas-tugas supervisi disebut *supervisor*.

Fungsi dan tugas supervisor (pengawas) madrasah adalah sebagai:

- a) Peneliti. Supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Oleh karena itu, ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.
- b) Konsultan. Supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir.
- c) Fasilitator. Supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional guru seperti buku dan alat pembelajaran lainnya dapat dengan mudah di dapatkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran.
- d) Motivator. Supervisor hendaknya membangkitkan semangat dan memotivasi guru untuk terus berprestasi. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan mutu pembelajaran.
- e) Pelopor pembaharuan. Supervisor hendaknya mempunyai inisiatif dan prakarsa perbaikan. Mendorong guru untuk selalu melakukan

pembaruan-pembaruan pengetahuan dan metode pembelajaran.

Sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan mutu guru.⁵⁹

Kepala madrasah sebagai supervisor berarti harus mampu melakukan peran-peran supervisi pada seluruh kegiatan yang ada di madrasah, dan melakukan kontrol agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan produktif.

5) Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah memiliki tanggung jawab menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah sehingga melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu, kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya harus menetapkan garis-garis besar kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan operasional, dan kepala madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya seluruh kebijakan tersebut.

6) Kepala Madrasah sebagai *Innovator*

Kepala madrasah sebagai inovator adalah pribadi yang dinamis dan kreatif, selalu mengembangkan diri untuk kemajuan madrasah. Sebagai *innovator*, kepala madrasah harus mampu menemukan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai inovator harus mampu menemukan gagasan-gagasan baru sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan

⁵⁹ *Ibid*, h. 111

eksternal, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan peserta didik. Disamping itu, kepala madrasah juga harus melakukan pembaruan di madrasah agar madrasah senantiasa berkembang mengikuti perkembangan iptek. Kepala madrasah harus menjadi agen pembaruan.

7) Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator kepala madrasah harus senantiasa memberikan motivasi dan dorongan kepada semua pihak untuk maju, berkembang sesuai dengan keinginan individu, dan berkembang guna memajukan madrasah.⁶⁰

3. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

Kamus besar bahasa indonesia (1996) mengemukakan demokratis adalah gagasan atau pandangan hidup yang mengutamakan persamaan hak dan kewajiban serta perlakuan yang sama atau menjamin kemerdekaan dan persamaan mengemukakan pendapat sebagai suatu keseluruhan yang utuh karena itu mendemokrasikan adalah membuat suasana menjadi demokratis proses pembuatan kebijakan dan keputusan. Sekolah sebagai institusi yang melaksanakan program pembelajaran bukanlah milik kepala sekolah, tetapi semua pihak yang terkait dengan sekolah mempunyai kepentingan untuk memajukan sekolah. Karena itu dalam semua kegiatannya khususnya dalam pengambilan keputusan, keterlibatan seluruh personel sesuai kapasitasnya

⁶⁰ *Ibid*, h. 112

adalah sesuatu yang harus dipenuhi, sehingga semua unsur merasa memiliki untuk memajukan sekolah.

Dikmenum Depdiknas (2002:3) menegaskan kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengambil keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan: (1) melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua siswa; (2) membentuk tim-tim *ad hoc* pada level sekolah yang diberi wewenang untuk mengambil keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya; (3) menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga di luar sekolah. Sekolah akan lebih kompetitif, jika guru dan orang tua siswa memiliki keterlibatan yang penuh, dengan keterlibatan ini mereka merasa mempunyai andil terhadap maju mundurnya sekolah. Untuk mengatasi berbagai kesulitan yang dianggap spesifik seperti mengelaborasi kurikulum menjadi nahan ajar, kegiatan ekstrakurikuler, dan sebagainya sekolah perlu membentuk tim *ad hoc* dalam bentuk panitia untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.⁶¹

Kepemimpinan demokratis kepala sekolah/madrasah dicirikan sebagai pelindung, penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi persekolahan. Ciri demokratis ditunjukkan dari sifatnya memimpin, mengambil keputusan dan memutus sesuatu dilakukan secara terbuka, transparan dan selalu dikonfirmasi kepada yang terlibat. Kepala sekolah bersikap terbuka, berperan sebagai pengayom, berusaha memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok untuk

⁶¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 163

berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi ini disesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing yang dilakukan dengan prinsip musyawarah. Setiap keputusan tidak didasarkan oleh paksaan, melainkan oleh tanggung jawab bersama.⁶²

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Dalam tindakan dan usaha-usahnya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.⁶³

Pemimpin yang demokratis dalam melaksanakan tugasnya selalu mau menerima dan mengharapkan saran-saran, masukan-masukan bahkan kritik yang membangun (*konstruktif*) dari para anggotanya. Ia mempunyai kepercayaan terhadap diri (*confidence*) dan menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada para anggotanya (*delegatif*), dan mereka mempunyai kesanggupan kerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu dari beberapa tipe yang paling ideal, dan dianggap paling baik untuk kepemimpinan kependidikan (juga kepemimpinan lainnya). Hal ini karena gaya kepemimpinan demokratis biasanya memiliki berbagai aturan dan system

⁶² Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 34-35

⁶³ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 169

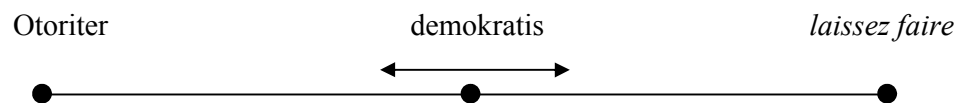
yang kuat, baik dalam pemilihan kepala sekolah, tugas dan kewenangan dalam struktur sekolah tersebut, serta prosedur dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan sekolah, semuanya diatur oleh sebuah system bukan oleh *commonsense* kepala sekolah/madrasah belaka. Hal ini tentu sangat berbeda dengan kepemimpinan otoriter yang mengedepankan kekuasaan yang menghilangkan semua sistem tersebut.⁶⁴

Sebuah institusi pendidikan (sekolah/madrasah) akan mencapai performa yang baik apabila dipimpin oleh pemimpin yang demokratis, kuat, visioner, konsisten, dan berani mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Mampu menyampaikan gagasan-gagasan besar sekolahnya dan prestasi-prestasi peserta didiknya pada semua organisasi, dan mampu mendorong motivasi guru, staf dan siswanya untuk terus meningkatkan kualitas diri, menunjukkan prestasi yang terbaik.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam organisasi pembelajar seperti sekolah dapat dilakukan dengan cara tidak memaksakan kehendak, dalam pelaksanaan keputusan tidak dirasakan memaksakan, justru sebaliknya mendorong semuanya untuk mensukseskan setiap keputusan sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri, tetapi untuk kepentingan bersama. Dalam menindak bawahan yang melanggar disiplin dan etika kerja cenderung bersikap korektif dan edukatif. Semua perilakunya mendorong bawahan untuk selalu kreatif dan berinovatif. Memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

⁶⁴ *Ibid*, h. 171

Gaya kepemimpinan demokratis memang diyakini menjadi salah satu alternatif gaya kepemimpinan yang paling ideal, karena berada pada posisi yang paling strategis, yang berada di tengah-tengah posisi gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*), seperti yang tertera dalam skema berikut:



Berdasarkan pada skema tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan demokratis berada ditengah-tengah yang bergerak ke kiri atau ke kanan, semakin ke kiri semakin otoriter, semakin ke kanan semakin *laissez faire* (bebas tanpa kendali). Atau dengan kata lain, bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal, hal ini tentu tidak terlepas dari beberapa kelebihan yang dimilikinya.⁶⁵

a. Indikator-Indikator Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

Antara ciri dan indikasi terdapat kemiripan namun keduanya berbeda. Kalau ciri lebih menunjukan sifat yang melekat pada seseorang atau benda, indikasi lebih kepada tanda yang ditunjukkan dalam perbuatan. Sementara indikator adalah sesuatu yang dapat memberikan (atau menjadikan) petunjuk atau keterangan sesuatu. Misalnya, seseorang yang melakukan pekerjaan sebagainya menggunakan indikator agar hasilnya dapat terukur.⁶⁶

⁶⁵ *Ibid*, h. 172

⁶⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III, cet. Ke-3, 2003, h. 430

Dalam konteks kepemimpinan demokratis kepala sekolah, indikatornya akan ditunjukkan dalam caranya memimpin. Kepemimpinan demokratis kepala madrasah terlihat dari indikator ketika dia sedang menjalankan tugas dan perannya. Ketika ada masalah, ia mencoba memecahkan masalah dengan meminta interaksi-interaksi orang-orang dalam kelompok, dalam hal ini para guru dilibatkan sepenuhnya, kemudian ia berusaha membagi kekuasaan dan wewenang dan tanggung jawab kepada guru yang dianggap mampu membantunya dengan baik.

Seorang kepala madrasah yang demokratis tentu dapat diketahui dan dilihat bukan hanya pada sifat-sifat yang melekat, tetapi pada perbuatan atau pada proses ketika dia melakukan kegiatan memimpin di madrasah.

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-ciri diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan berorganisasi. Dengan demikian, akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- 2) Melakukan kerjasama dengan bawahannya
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.
- 3) Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahannya
Pemimpin yang demokratis selalu melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahannya, apapun yang akan dilakukan selalu berkoordinasi dengan bawahannya.
- 4) Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif

Kepemimpinan yang demokratis memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi.

- 5) Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- 6) Kepemimpinan yang demokratis memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan agar mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.⁶⁷

Heri Gunawan mengutip pendapat dari Ahmad Sanusi dan Sobri Sutikno yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang paling tepat untuk sebuah organisasi (sekolah/madrasah) yang modern, hal ini karena:

- 1) Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia di dunia
- 2) Selalu mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya
- 3) Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari para bawahan
- 4) Selalu mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan dan kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahannya itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, akan tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahan lebih sukses daripadanya

⁶⁷ Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, h. 10

- 7) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.⁶⁸

Pemimpin ini selalu bersedia menolong bawahannya, dengan memberikan arahan, nasihat serta petunjuk. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya pengambilan keputusan yang kooperatif. Karena kepemimpinan ini selalu mengutamakan kerjasama kemampuan mengarahkan diri sendiri dan para bawahan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa indikator kepemimpinan demokratis kepala madrasah ditunjukkan dalam serangkaian perbuatan ketika melaksanakan proses kepemimpinan di sekolah. Setiap keputusan senantiasa diberitahukan kepada para guru, dan para guru diajak bekerjasama dan bermusyawarah dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan bersama atau kolektif.

B. Tinjauan Pustaka

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah. Penelitian tersebut antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Yayah Najihyah KI-MP UIN Syarif Hidayatullah dengan judul Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Gemilang I Pakuhaji-Tangerang. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Gemilang I Pakuhaji-Tangerang cukup efektif, hal ini dilihat dari bagaimana Kepala Sekolah merumuskan visi dan misi seperti: konsep visi dan misi yang telah

⁶⁸ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 172

dirumuskan didiskusikan kembali dengan seluruh anggota organisasi/institusi untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran, serta menyelenggarakan pelatihan, mengadakan rapat rutin satu bulan sekali, seperti monitoring dan evaluasi kegiatan belajar mengajar (KBM), serta memotivasi anggotanya dengan cara memberikan *reward*.

Terdapat perbedaan dan persamaan antara skripsi diatas dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, perbedaannya terletak pada tempat dan variabel penelitiannya yaitu penelitian diatas berfokus pada efektivitas kepemimpinnya, sedangkan penulis menjelaskan tentang tipe/gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala madrasah. Persamaannya terletak pada metode yang dipakai dan jenis penelitiannya.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Atin Kurniatin dalam penelitiannya yang membahas tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di SMAN 8 Kabupaten Tangerang.⁶⁹ Metode yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang dilakukan, bahwa kepala kepala sekolah di SMAN 8 Kabupaten Tangerang memiliki ciri-ciri dan sifat yang demokratis, yaitu menerima saran dan kritik, melakukan koordinasi, memberi stimulasi serta mengutamakan kerjasama. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis, yaitu penulis ingin mengetahui bagaimana perilaku kepala madrasah terhadap bawahannya.

⁶⁹ Atin Kurniatin, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di SMAN 8 Kabupaten Tangerang*, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian yang akan dilakukan penulis terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian diatas. Pada penelitian ini penulis akan meneliti tentang Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung.



BAB III

DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek

1. Sejarah berdirinya pondok pesantren Al-Hikmah

a. Latar belakang

Pada awal tahun 1989 mulai berdatangan siswa/i yang ingin mengikuti belajar di Madrasah AL-Hikmah (pada waktu itu belum terdapat Pesantren, baru terdapat Madrasah saja), baik dari bandar Lampung maupun dari luar Bandar Lampung, ada yang kost di rumah-rumah penduduk di sekitar Madrasah Al-Hikmah dan ada juga yang oleh orang tuanya diserahkan dan dititipkan untuk tinggal bersama-sama keluarga Bapak KH. Muhammad Sobari, dengan harapan agar dapat mengikuti kegiatan pengajian yang diasuhnya, pada waktu itu rumah kediaman Bapak KH. Muhammad Sobari masih sangat sederhana (gribik) dan hanya ada tiga kamar, itupun tanahnya masih menumpang dengan Bapak Achmad.

Dengan latar belakang tersebut di atas KH. Muhammad Sobari berniat untuk mendirikan Pondok Pesantren yang nantinya dapat menampung siswa/i dari luar daerah yang akan belajar ilmu agama disamping sekolah formal dan dari siswa/i dari kalangan tidak mampu. Al-hamdulillah niat baik KH. Muhammad Sobari disambut positif oleh pengurus Yayasan lainnya, sehingga dalam

perencanaannya sama sekali tidak mengalami hambatan/kendala yang berarti.

Pada tahun 1989 keluarlah Piagam Pondok Pesantren dari Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Lampung Nomor : 04/PP/KD/1989. Pada tahun 1990 pengurus yayasan mengajukan permohonan gedung asrama santri dan Panti Asuhan kepada Bapak Presiden RI (H. M. Soeharto) dan Al-hamdulillah tahun 1991 permohonan tersebut dikabulkan dengan nilai Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah) dan dananya dibangun gedung asrama santri yang sekaligus berfungsi sebagai Panti Asuhan sebanyak 2 (dua) unit 8 kamar. Sedangkan tanahnya membeli dari Bapak Achmad seluas 800m² dengan cara cicilan dan baru lunas tahun 1997.

Tahun 1991 s/d 1996 kegiatan Pesantren belum maksimal. Hal ini karena berbagai faktordan kendala yang belum teratasi terutama status tanah Pondok Pesantren. Namun Al-Hamdulillah berkat ridho Allah STW tahun 1997 Pondok Pesantren Al-Hikmah dan sejak saat itulah Pondok Pesantren bangkit sampai dengan saat ini. Maka tepatnya tanggal ***1 Muharram 1418 H bertepatan 8 Mei 1997 dideklarasikan sebagai hari lahir Pondok Pesantren Hikmah.***

Waktu terus berlalu bagaikan roda, situasi dan kondisi Pondok Pesantren Al-Hikmah pun tidak terlepas dari suka dan duka silih berganti datang menjelang.

b. Pendirian

Pondok pesantren Al-Hikmah didirikan pada tahun 1989 oleh 4 orang yaitu:

- 1) KH. Muhammad Sobari, Alumni Pondok Pesantren Salafiah Kadukacang Pandeglang
- 2) Ust. Drs. Syamsul Ma'arif, Alumni IAIN Raden Intan Lampung yang waktu itu beliau sedang menjabat sebagai Kepala Mts Al-Hikmah
- 3) Ust. Sujud Suhada, PNS Pemda Propinsi Lampung
- 4) Ust. Drs. H. Basyaruddin Maisir, A.M, Alumni Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Jawa Timur dan Alumni Fakultas Syari'ah IAIN Raden Intan Lampung.

2. Profil Madrasah Aliyah (MA) Al Hikmah

Nama : Madrasah Aliyah (MA) Al Hikmah

Kedaton

No Statistik Madrasah : 131218710001

NPSN : 10648356

Akreditasi Madrasah : B

Alamat Lengkap : Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23

Kelurahan : Kedaton

Kecamatan : Kedaton

Kota : Bandar Lampung

Provinsi : Lampung

No. Telp. : 0721 - 700992

NPWP Madrasah : 00.812.257.4-323.000

Nama Kepala Madrasah : Abdul Aziz, SH., S. Pd.I.

No. Telp / HP : 081369664183 / 081540882562

Nama Yayasan : Yayasan Al Hikmah Bandar Lampung

Alamat Yayasan : Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23

Kelurahan : Kedaton

Kecamatan : Kedaton

Kota : Bandar Lampung

Provinsi : Lampung

No. Telp Yayasan : 0721 - 700992

No. Akte Yayasan : 32

Kepemilikan Tanah : Wakaf

Luas Tanah : 1.200 M²

Status Bangunan : Swadaya dan bantuan swakelola

Luas Bangunan : 800 M²

3. Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah

Tabel 3.1
Periode Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Al-Hikmah

No	Nama Kepala Madrasah	Masa Jabatan
1	Drs. H. Basyaruddin Maisir	1990-1996, 1998-2004
2	Hermansyah, M.Ag	2004-2006
3	Ismal, S.Pd	2006-2009
4	Abdul Aziz, SH, S.Pd.I	2010-Sekarang

4. Visi, Misi, Tujuan dan Motto Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah

a. Visi

“Terwujudnya Lembaga Pendidikan Berbasis Pondok Pesantren yang Unggul dan Berprestasi di Tingkat Nasional Tahun 2021”

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan pendidikan pondok pesantren yang berkarakter dan berkualitas
- 2) Menyelenggarakan pendidikan madrasah yang baik, bermutudan berbasis pondok pesantren
- 3) Mengembangkan kebudayaan nusantara yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai islam
- 4) Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat dan pemerintah
- 5) Membangun kesadaran hidup sehat dan bersih di lingkungan yayasan

6) Menyelenggarakan sistem keorganisasian yang tertib, baik dan profesional

7) Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai dan berkualitas

c. Tujuan

1) Mempersiapkan generasi yang beriman dan bertaqwa

2) Membina generasi yang taat beribadah dan berakhlakul karimah

3) Mewujudkan generasi yang ‘alim dan ‘amil

4) Mempersiapkan kader ulama dan pemimpin yang responsif

5) Membina generasi untuk mengembangkan potensi diri

6) Mempersiapkan generasi islami yang cerdas, kreatif, kompetitif dan mandiri.

d. Motto

“Kuat Dalam Aqidah, Beramal Dengan Ilmu, Unggul Dalam Prestasi”

5. Data Siswa Dalam Tiga Tahun Terakhir

Tabel 3.2
Keadaan siswa Tiga Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Jumlah (Kelas X, XI, XII)	
	Jml Siswa	Jml Rombe l	Jml Siswa	Jml Rombe l	Jml Siswa	Jml Rombe l	Jml Siswa	Jml Rombe l
2016/2017	120	3	96	3	96	3	260	9
2017/2018	105	3	118	3	98	3	273	9
2018/2019	125	3	86	3	112	3	285	9

Sumber: Dokumentasi MA Al-Hikmah Bandar Lampung

6. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 3.3
Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Keterangan	Jumlah
Pendidik		
1	Guru PNS diperbantukan tetap	2
2	Guru Tetap Yayasan	26
3	Guru Honorer	0
4	Guru Tidak Tetap	2
Tenaga Kependidikan		
1	Pegawai Perpustakaan	2
2	Tata Usaha	2
3	Penjaga Madrasah	1
4	OB	1
5	Tenaga Keamanan	2

Sumber: Dokumentasi MA Al-Hikmah Bandar Lampung

7. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah

Untuk menunjang kelancaran proses pembelajaran, Pondok Pesantren, Madrasah Al-Hikmah memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut:

Tabel 3.4
Sarana Prasarana yang Ada di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah

No.	Jenis Prasarana	Jml Ruang	Jml Ruang Kondisi Baik	Jml Ruang Kondisi Rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusak Ringan	Rusak Sedang	Rusak Berat
1	Ruang Kelas	9	7	2	1	1	
2	Perpustakaan	1	0	1		1	
3	Ruang Lab IPA	1	0	1			

4	Ruang Lab Biologi	0	0	0			
5	Ruang Lab Fisika	0	0	0			
6	Ruang Lab Kimia	0	0	0			
7	Ruang Lab Komputer	1	1	0			
8	Ruang Lab Bahasa	1	1	0			
9	Ruang Pimpinan	1	1	0			
10	Ruang Guru	1	1	0			
11	Ruang Tata Usaha	1	1	0			
12	Ruang Konseling	0	0	0			

Sumber: Dokumentasi MA Al-Hikmah Bandar Lampung

B. Deskripsi Data Penelitian

MA Al-Hikmah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang terletak di Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23, Kel. Kedaton, Kec. Kedaton, Kota Bandar Lampung, Propinsi Lampung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti bentuk kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala madrasah tergolong dalam kepemimpinan demokratis. Hal tersebut disimpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa dewan guru dan kepala madrasah MA Al-Hikmah.

Kepala madrasah merupakan orang yang tegas, disiplin dan adil. Tegas dalam hal tugas dan tanggung jawab dewan guru, sebagaimana yang telah di rencanakan sebelumnya harus terlaksana bagaimanapun caranya. Disiplin dalam hal waktu, contohnya jam masuk sekolah adalah pukul 07.00, namun kepala sekolah tiba di sekolah selalu lebih awal yaitu pukul 06.30, hal tersebut tidak pernah ia beritahukan kepada dewan guru, hanya saja banyak dewan guru yang melihat ia selalu datang lebih awal. Kepala madrasah pun tidak pernah memaksakan dewan guru untuk sama dengan dirinya, hanya saja karena itu sudah menjadi kebiasaan kepala madrasah maka ia lakukan demikian dan hal tersebut dijadikan contoh oleh dewan guru. Adil dalam hal, kepala madrasah tidak pernah membedakan antara guru yang satu dengan yang lain, baik dalam pembagian beban kerja maupun perlakuan pribadi ataupun lainnya.

Dalam kepemimpinan nya kepala madrasah selalu mengutamakan pendapat bawahannya. Dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah tidak semerta-merta memutuskan suatu hal yang berhubungan dengan kepentingan madrasah sendirian, ia akan meminta pendapat dan saran dari bawahannya untuk memutuskan solusi terbaik yang akan diambil. Kepala madrasah adalah tipe orang yang sangat berhati-hati dalam berbicara dan mengambil keputusan.

Beberapa guru menganggap bahwa kepemimpinan kepala madrasah saat ini adalah yang terbaik jika dibandingkan dengan kepemimpinan-kepemimpinan sebelumnya. Mungkin karena pengalaman kepala madrasah

dalam memimpin sudah cukup lama dan juga latar belakang pendidikan yang ia tempuh, sehingga dalam hal kepemimpinan sudah tidak diragukan lagi.



BAB IV

ANALISIS PENELITIAN

A. Temuan Penelitian

Berikut ini adalah data yang diperoleh penulis dari hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah, Guru dan Staf di MA Al-Hikmah.

1. Menerima Kritik, Saran dan Pendapat Dari Bawahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala madrasah sangat senang jika dewan guru dapat menyampaikan kritik, saran dan pendapat mereka, bahkan karena kepala madrasah sangat ingin mengetahui bagaimana keadaan dari bawahannya, apakah mereka sedang memiliki masalah atau tidak saat itu. Karena rasa penasaran kepala madrasah sangat besar, terkadang beliau terjun langsung untuk mencari tahu bagaimana keadaan dewan gurunya.

“Jika ada saran dan pendapat dari guru dengan senang hati saya akan menerima dan mempertimbangkannya, apalagi jika itu untuk kepentingan dan kemajuan madrasah. Saya ini jarang berada diruangan biasanya saya duduk diruang guru, kenapa? Karena saya ingin menyerap dan diskusi apa adanya dengan guru. Ketika ada masalah sebetulnya saya itu ingin tahu apa yang ada dibenak dewan guru, saya sangat senang mencari tahu keadaan guru dengan cara non formal (bukan dalam bentuk rapat). Kalau dilakukan dengan formal jarang dewan guru akan menyampaikan pendapat, aspirasi dan masalah yang dihadapi saat itu, karena tipe guru itu ada yang bisa untuk menyampaikan nya dan ada pula yang tidak bisa menyampaikannya, ada tipe yang malas untuk menyampaikannya, dia tahu masalahnya tapi dia tidak mau untuk menyampaikannya dan ada pula yang benar-benar tidak tahu dan tidak dapat menyampaikannya.”⁷⁰

⁷⁰ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

Selaras dengan pendapat kepala madrasah, ibu Eliyana guru mata pelajaran biologi juga menyampaikan bahwa:

“Kepala madrasah adalah seseorang yang terbuka, misalnya dalam agenda rapat, apapun pendapat yang dikemukakan oleh bawahan selalu diterima dan dipertimbangkan serta ditindak lanjuti. Bila itu untuk kepentingan sekolah kepala madrasah tidak akan pernah menutup pertimbangan-pertimbangan dari bawahannya.”⁷¹

Pendapat tersebut juga di kuatkan oleh ibu Jumiati guru mata pelajaran Bahasa Indonesia, ia menyatakan bahwa kepala madrasah adalah orang yang terbuka dalam hal penerimaan saran dan pendapat.

“Ya kalau memang menuju perbaikan pasti diterima, tapi kalau misalkan tidak ya akan di bicarakan kembali pada saat rapat tersebut berlangsung, kemudian ditanyakan apakah setuju atau tidak dan cara kerjanya pas atau tidak gitu. Kepala madrasah kami termasuk orang yang terbuka, seperti jika dibandingkan dengan kepala madrasah lainnya yang ada di yayasan Al-Hikmah.”⁷²

Pendapat lain yang dikemukakan oleh ibu Nuraini guru mata pelajaran Biologi, juga mengatakan bahwa kepala madrasah jika diberikan saran ataupun pendapat beliau selalu memberikan feedback dari saran atau pendapat tersebut.

“Kalau kepala madrasah dalam hal pemberian saran, ia melakukan feedback. Kemudian menanyakan bagaimana saran yang terbaik, dan ditarik kesimpulan yang terbaik dan itu diambil bukan dari pengambilan suara terbanyak atau lainnya tapi melalui pertimbangan juga yang negatif yang mana yang positif yang mana, kemudian diambil keputusan yang positif dan berlaku untuk semuanya “kemudharatannya” itu untuk pengambilan saran dan pendapat.”⁷³

⁷¹ Eliyana, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

⁷² Jumiati, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

⁷³ Nuraini, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 7 Januari 2019

Bapak Aan selaku Staf Tata Usaha menyatakan bahwa dalam setiap melaksanakan kegiatan akan ada beberapa masukan yang harus disampaikan kemudian kepala madrasah menerima setiap saran dan pendapat yang masuk dan mempertimbangkannya, kepala madrasah menjadi penengah dari saran dan pendapat yang diberikan kemudian mengambil keputusan setelah dimusyawarahkan bersama.

“Sebenarnya dalam setiap kita akan melaksanakan kegiatan ada beberapa masukan yang harus disampaikan kepada kepala madrasah. Contohnya apa? Ketika kita melakukan ujian tengah semester (UTS), setiap tahun UTS berganti sistemnya misalkan sesuai dengan arahan induk Kelompok Kerja Madrasah (KKM), tapi kadang-kadang kepala madrasah tidak langsung paham dengan kenyataan yang ada, dan kita nanti memberitahukan bagaimana maksudnya, misalkan pak ini lo pak harus begini sesuai dengan KKM, bagi lapor harus tanggal segini sesuai dengan KKM. Kadang-kadang kebijakan sekolah dengan kebijakan KKM berbeda, tengahnya itu biasanya dari kepala madrasah. Contohnya untuk tahun ini bagi lapor itu menurut KKM jatuh pada tanggal 28 Juni sedangkan pada waktu itu nanti kita masih libur, ini masih ada simpang siur tapi kalau dari bagian TU lebih baik sebelum liburan, apa H-4 sebelum lebaran atau H-5 nya kah tidak masalah, yang terpenting lapor dibagikan sesuai ketentuan. Agar kepala madrasah dapat menengahnya dari pihak TU akan memberikan rujukannya dan rujukannya sesuai dengan induk KKM, KKM itu sudah punya rundown acaranya mulai dari jadwal ujian dari tanggal 20-28 Mei. Sedangkan yayasan, sekolah dan KKM terkadang beda pendapat, biasanya penengah dari kepala madrasah berupa keputusan bulat yang diambil dari hasil musyawarah bersama dan melihat pertimbangan-pertimbangan yang ada serta sesuaikan dengan sistem yang ada; udah kita sesuai dengan ini.”⁷⁴

Berdasarkan pernyataan di atas, penulis menyimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan orang yang terbuka dalam penerimaan saran dan pendapat, bahkan beliau sangat senang jika bawahannya dapat menyampaikan saran dan pendapat, keluhan, bahkan kritik sekalipun.

⁷⁴ Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 24 April 2019

Beliau tidak pernah menutup kemungkinan pertimbangan-pertimbangan yang akan disampaikan oleh bawahannya, terlebih jika itu untuk kepentingan dan kemajuan sekolah.

2. Mengutamakan Kerjasama

Menurut kepala madrasah jika tidak ada kerjasama antar guru dan staf, segala kegiatan tidak akan terselesaikan dengan baik. Jika perangkat sekolah akan bekerja dibidang mereka masing-masing tanpa melihat kepentingan lainnya maka segala usaha akan menjadi sia-sia, karena pasti akan muncul masalah-masalah yang mereka tidak tahu sebelumnya karena itu bukan bagian dari mereka. Kepala madrasah sangat menekankan kerjasama antar guru maupun staf lainnya.

“Rapat itu sebetulnya kan wadah atau momentum yang kita siapkan untuk mendiskusikan banyak hal, mencari jalan keluar, mengevaluasi. Mengevaluasi yang tujuannya untuk merefleksi dan membangun perencanaan yang lebih baik. Bagaimana program itu dalam 1 (satu) semester, mulai dari kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, semua kita bahas termasuk aspek pemberdayaan ekonominya, yang bertujuan untuk perbaikan. Apa kekurangannya dan bagaimana solusinya. Ada opsi apa saja? Karna kan semua itu tidak dapat dipikirkan seorang diri, tidak akan sanggup jika saya memikirkan semua hal tersebut.”⁷⁵

Ibu Jumiaty mengatakan bahwa dalam hal kerjasama kepala madrasah melakukannya ketika akan diadakan kegiatan, kemudian nanti akan terbagi tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dan disitulah terjadi kerjasama antar guru dan kepala madrasah.

⁷⁵ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

“Jadi kalau ada pekerjaan yang harus dilakukan misalkan disaat itu akreditasi, ada rapat dulu, kemudian dibagi siapa yang mengerjakan ini dan siapa yang mengerjakan itu.”⁷⁶

Ibu Eliyana juga mengatakan cara kepala madrasah dalam menciptakan kerjasama yaitu ketika akan diakan kegiatan beliau akan memasangkan antara guru lama dengan guru baru agar tidak akan ada sekat atau pembeda diantara keduanya.

“kalau kita mau ada kegiatan, pasti akan dibentuk panitia dan bidang-bidang yang bertanggung jawab. Biasanya untuk menciptakan kerjasama yang baik bapak akan memasangkan antara guru lama dengan guru baru. Kalau ada yang tidak dapat dimengerti misalnya oleh guru baru karena dia belum terlalu menguasai bahan atau materi yang akan dipakai, maka guru lama dapat membantunya karena beliau mungkin lebih mengerti dan sudah memiliki pengalaman dalam hal tersebut.”

Pernyataan tersebut juga di benarkan oleh bapak Mukhtaruddin selaku Waka Kurikulum.

“Sekarang ini kan sudah memasuki zaman digital (IT), jadi ketika akan mengadakan kegiatan kepala madrasah itu selalu melakukan pengamatan terlebih dahulu agar diketahui siapa yang bisa dan siapa yang tidak. Tidak mesti itu guru yang baru atau yang lama namun dilihat dari latar belakang pendidikan dan kemampuan yang bisa dilakukannya. Rata-rata untuk masalah pengetahuan tentang IT, guru baru (muda) mempunyai kemampuan lebih dalam hal IT. Dan untuk yang lebih berpengalaman (guru lama), mereka akan menjadi pembimbing atau orang yang mengarahkan guru-guru baru tersebut.”

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bapak Aan, ia menyatakan kerjasama antara staf TU dengan kepala madrasah selalu dilakukan dalam hal apapun.

“Kerjasama apa dulu karna kerjasama dengan kepala madrasah itu banyak. Dengan TU biasanya dalam pembelian alat-alat TU,

⁷⁶ Jumiati, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

misalnya printer, pak printer kita butuh 1 (satu) lagi. Langsung kita serahkan ke kepala madrasah, nanti kan kepala madrasah ada RAP (Rencana Anggaran Pembelajaran) pert satu semester. Tahun depan kita akan ada satu tambahan komputer satu lagi, karena kalau komputernya satu untuk membackup sekian dengan muridnya sekitar 360an kayaknya tidak menyanggupi begitu.”⁷⁷

Berdasarkan pernyataan di atas, kepala madrasah melakukan kerjasama dengan bawahan dan menerapkan budaya kerjasama antar bawahan. Bentuk kerjasama yang dilakukan kepala madrasah salah satunya yaitu dengan membantu mengadakan sarana prasarana yang dibutuhkan bawahan. Dalam menerapkan budaya kerjasama, biasanya kepala madrasah melakukannya pada saat mengadakan suatu kegiatan, contohnya pada saat akreditasi dan pembentukan panitia UNBK, dan lain sebagainya.

3. Melakukan Koordinasi Pekerjaan Terhadap Bawahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau melakukan koordinasi terhadap bawahan baik dalam informasi maupun pekerjaan.

“Ya Pasti. Karena segala pekerjaan tidak bisa saya kerjakan sendiri, otomatis akan ada koordinasi diantara kami. Misalnya kita dapat informasi dari dinas, tidak mungkin akan saya tahan atau hanya sampai kepada saya saja informasinya, itu langsung kita koordinasikan dengan dewan guru, baik itu dalam bentuk rapat atau pemberitahuan langsung. namun terkadang koordinasi juga dilakukan melalui group madrasah dalam bentuk group WhatsApp. Atau kalau nanti akan diadakan kegiatan, apa yang dibutuhkan guru biasanya disampaikan ke saya dan nanti saya akan berusaha membantu dan menyediakannya. Atau kalau guru membutuhkan

⁷⁷ Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 24 April 2019

bantuan saya langsung, dengan senang hati akan saya bantu kalau saya bisa.”⁷⁸

Pendapat kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh ibu Eliyana guru mata pelajaran biologi, jika ada informasi apapun itu pasti akan dikoordinasikan langsung oleh kepala madrasah.

“Jika ada program baru atau sistem baru dari pusat (kemenag) atau akan ada kegiatan apa, secepat mungkin kepala madrasah akan memberi informasi kepada kami. Bahkan segera diadakan rapat-rapat tertentu.”⁷⁹

Ibu Jumiati menyatakan kepala madrasah melakukan koordinasi, yaitu dalam penyediaan media pembelajaran. Beliau mengatakan kepala madrasah melakukan koordinasi dengan dewan guru bukan hanya dalam bentuk informasi atau lainnya tapi juga dalam penyediaan media pembelajaran.

“Jika seumpunya dewan guru membutuhkan sesuatu baik dalam hal bahan dan materi bapak akan sangat membantu. Misalkan ada guru yang membutuhkan materi maka ia akan berbicara kepada bapak contohnya: pak saya mau mengajar materi ini loh pak, misalkan proyekturnya dipakai oleh guru yang lain, oh ya nanti saya tanyakan lagi dengan siapa yang punya, biasanya ia selalu membantu seperti itu, misalnya saya pelajaran bahasa indonesia; pak diperpustakaan itu kamus hanya ada tiga (3), perlu berapa lagi bu? Kata bapak. Setidaknya dalam satu baris ada satu pak, jadi perlu dua lagi. Kemudian nanti bapak mengusahakan.”⁸⁰

Ibu Nuraini menyatakan dalam pemberian koordinasi dilakukan secara terorganisir, namun tetap ada komunikasi antara kepala madrasah dengan bawahan.

⁷⁸ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

⁷⁹ Eliyana, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

⁸⁰ Jumiati, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

“Itu terorganisasi. Jadi pemberian beban mengajar diberikan kepada waka kurikulum terlebih dahulu kemudian saat di waka kesiswaannya juga bagaimana, setelahnya waka kurikulum akan memberikan tugas dewan guru sesuai dengan kurikulum saat ini seperti apa. Nanti ada kerjasama dan komunikasi antara kepala madrasah dan waka kurikulum barulah turun ke guru-guru, nanti akan ada sosialisasinya.”⁸¹

Bapak Aan menyatakan kepala madrasah dan TU selalu melakukan koordinasi dalam hal pengarsipan, perihal-perihal kepala madrasah berbasis online, simpatika dan lain sebagainya. Beberapa sistem sering mengalami perubahan, saat terjadi perubahan tersebut staf tata usaha akan berkoordinasi dengan kepala madrasah, kemudian kepala madrasah akan memutuskan apa yang harus dilakukan setelah mengkoordinasikan dengan pihak lainnya.

“Biasanya koordinasi antara TU dan kepala madrasah itu dalam hal pengarsipan, perihal-perihal kepala madrasah berbasis online, simpatika dan banyak lagi. Misalnya aplikasi simpatika, aplikasi simpatika berhubungan dengan tunjangan-tunjangan guru, dan tunjangan guru itu per 6 (enam) bulan atau per 3 (tiga) bulan kita harus memverifikasi ulang di akun simpatika kita masing-masing, ini berkaitan dengan tunjangan-tunjangan dan yang namanya aplikasi per tiga semester akan berubah-ubah, disitulah kita harus bicara dengan kepala madrasah dengan perubahan-perubahan yang ada, kemudian menanyakan bagaimana keputusannya, karena jika guru mengajar dibawah jam mengajar sesuai dengan simpatika maka guru tidak berhak menerima tunjangan. Hal tersebut dikoordinasikan dengan kepala madrasah berserta dengan waka kurikulum, jadi semua keputusan yang berhubungan dengan simpatika atau yang berbasis online kita harus merumuskannya bersama-sama dan satu tujuannya untuk kesejahteraan guru.”⁸²

Berdasarkan pernyataan di atas, Kepala madrasah melakukan koordinasi dengan bawahan. Koordinasi dilakukan dengan cara

⁸¹ Nuraini, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 7 Januari 2019

⁸² Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 24 April 2019

menyampaikan informasi yang didapat dari luar oleh kepala madrasah kepada bawahan, serta tugas dan tanggung jawab dewan bawahan. Kepala madrasah juga melakukan koordinasi dalam bentuk penyediaan kebutuhan media mengajar guru. Selain itu kepala madrasah melakukan koordinasi dalam segala aspek yang berkaitan dengan kebutuhan yang diperlukan bawahan, contohnya dalam sarana prasana. Ketika guru dan staf membutuhkan sesuatu, mereka akan menyampaikan kepada kepala madrasah dan kepala madrasah akan berusaha menyediakannya.

4. Memberi Stimulasi Kepada Bawahan Agar Produktif

Dalam pemberian stimulasi kepala madrasah melakukannya dengan cara memberi pujian kepada bawahannya. Karena menurut beliau dengan pujian bawahan akan merasa senang dan bawahan akan merasa tidak ada sekat diantara mereka, dan kepala madrasah menyukai hal tersebut. Dengan tidak adanya sekat antara kepala madrasah dan bawahan maka dalam penyampaian pendapat pun akan terbuka.

“Ketika saya dengan anak didik, meskipun anak didik itu kurang pintar tidak akan saya mengatakan bahwa dia itu goblok kasarnya. Tapi sebaliknya saya akan memuji mereka pintar. Meskipun mereka tidak cantik, saya akan memanggil mereka anak cantik kemudian dia akan merasa senang meskipun itu adalah hal yang bisa dibilang kecil. Intinya pujilah, karna apalah susahny kita untuk memuji seseorang siapapun itu. Jika guru diperlakukan seperti maka akan sangat baik ia akan dengan senang untuk menceritakan masalah-maslah sekecil apapun yang ia hadapi, jika sepeti itu maka antara guru dan kepala madrasah tidak akan ada sekat, dalam penyampaian pendapatpun akan sangat terbuka. Mungkin saya tidak akan dianggap sebagai kepala madrasah lagi melainkan kakak atau bapak yang mereka kenal. Kata-kata pujian

bisa menjadi stimulasi untuk mereka, meskipun mungkin itu adalah hal yang kecil tapi mereka akan merasa senang.”⁸³

Ibu Eliyana membenarkan bahwa kepala madrasah memberikan stimulasi kepada bawahannya.

“ya bapak sering memberi stimulasi kepada kami, tapi karena bapak itu orang nya tegas jadi kesannya tidak terlihat, jujur saja kalo saya merasakannya.”⁸⁴

Ibu Jumiati menyatakan bahwa kepala madrasah memberikan stimulasi kepada bawahannya secara langsung dengan memberikan contoh kepada bawahannya.

“Ya, misalnya seperti tadi kalau ada kendala beri tahu kepada saya. Jadi kalau bapak masuk ruangan misalnya ada pekerjaan yang memang harus dilakukan olehnya sendiri seperti tanda tangan dan segala macam seperti itu memang bapak selalu di dalam. Namun jika tidak ada kegiatan seperti itu biasanya bapak duduk di ruang guru, namun jika terus-terusan duduk di ruang guru seperti itu agak bagaimana, karena terlihat sekali seperti mengawasi atau memantau guru, apakah mereka mengajar atau tidak, sehingga kemudian bapak akan berpindah ke ruang tamu.”⁸⁵

Menurut Ibu Nuraini kepala madrasah sering memberikan stimulasi terhadap bawahan. Saat ini kurikulum telah berganti dan terkadang muncul program-program baru yang harus dipakai, kepala madrasah memberikan stimulasi dengan cara mengadakan pelatihan.

“Sering memberikan stimulasi, misalkan diadakan pelatihan seperti kurikulum 2013 atau ada program-program baru.”⁸⁶

⁸³ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

⁸⁴ Eliyana, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

⁸⁵ Jumiati, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

⁸⁶ Nuraini, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 7 Januari 2019

Bapak Aan menyatakan kepala madrasah adalah orang yang sangat perhatian dan selalu memberi stimulasi terhadap bawahannya. Menurutnya kepala madrasah memberikan stimulasi dalam bentuk semangat yang di berikan kepada bawahan dalam mengerjakan tugasnya dan senantiasa mengingatkan bawahan untuk mengerjakan tugasnya.

“Ooh iya jelas itu, An jangan lupa semangat ya! Biasanya berhadapan dengan yang sistem online-online, DNS (Daftar Nominasi Sementara) untuk siswa kelas 3 (tiga) biasanya kita mengerjakannya malam hari diluar jam kerja TU biasanya dikerjakan begitu, dikerjakan di sekolah. An jangan lupa nanti malam kerjakan EMIS (*Education Manajemen Information System*) misalkan, kalau EMIS itu dikerjakan saat jam kerja terkadang gak nyambung jadi dikerjakan di luar jam kerja. Nanti kepala madrasah akan menyemangati dan mengingatkan agar saya tidak lupa. Atau misalkan ketika saya sakit, saya akan izin dengan kepala madrasah dan nanti kepala madrasah bilang; jangan lupa minum obat An! Perhatian juga orangnya.”⁸⁷

Berdasarkan pernyataan di atas, kepala madrasah memberikan stimulasi dalam bentuk pujian. Karena menurut kepala madrasah, pujian dapat memberikan pikiran positif terhadap bawahan. Selain memberikan pujian, kepala madrasah juga memberikan stimulasi berupa semangat yang diberikan pada bawahan saat melakukan pekerjaannya dan juga memberikan stimulasi kepada bawahan dalam bentuk bantuan, contohnya membantu bawahan dalam memahami program-program baru yang akan dilaksanakan. Menurut bawahan bantuan seperti itu merupakan stimulasi bagi mereka.

⁸⁷ Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 24 April 2019

5. Mengikut Sertakan Bawahan Dalam Memecahkan Masalah

Meskipun kepala madrasah adalah seorang pemimpin bukan berarti ia dapat menyelesaikan segala permasalahan yang ada di madrasah, ia tidak akan mampu untuk menyelesaikan masalah seorang diri, dan tentu saja bawahan harus diikuti sertakan karena mereka juga merupakan anggota masyarakat madrasah yang mengetahui bagaimana permasalahan yang ada dan mungkin mereka juga mengetahui solusi yang harus dilakukan.

“Seperti yang saya katakan sebelumnya bahwa saya tidak akan bisa yang namanya menyelesaikan masalah seorang diri, baik itu masalah yang berhubungan dengan sekolah ataupun masalah antar guru. Semua elemen harus dilibatkan, sekolah itu bukan punya saya! Jadi saya tidak berhak untuk memustuskan segalanya seorang diri. Kemudian jika ada masalah saya akan mencari tahu kebenarannya dari orang-orang yang tahu tentang permasalahan tersebut, kemudian saya akan melacak permasalahan apa yang sedang terjadi. Atau ketika ada problem diantara dewan guru, semua pasti ada solusinya yaitu dengan cara memanggil orang yang bersangkutan dan kemudian diajak mengobrol dan bertanya permasalahan apa yang sebenarnya terjadi, dua atau tiga orang yang dipanggil kemudian nanti kita akan mencari solusinya”⁸⁸

Pendapat tersebut dikuatkan oleh Waka Kurikulum yang menyatakan bahwa, dalam pengambilan keputusan kepala madrasah tidak dengan spontan memutuskan sesuatu tapi dengan melakukan musyawarah dengan bawahan.

“Ketika menyelesaikan masalah beliau selalu melakukannya dengan musyawarah, tidak dengan secara spontan memutuskan bahwa A adalah A atau B adalah B, karna ada saja orang yang berpikiran seperti itu, yaitu bahwa A adalah mutlak A. Tapi kalau kepala madrasah (Bapak Abdul Aziz) itu tidak, masalah tersebut

⁸⁸ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

akan dimusyawarahkan dahulu untuk menentukan bagaimana solusi yang terbaik.”⁸⁹

Pendapat lain dikemukakan oleh Bapak Aan, beliau menyatakan jika terjadi masalah kepala madrasah akan melibatkan bawahan dalam memecahkannya dan mencari solusinya, bahkan terkadang jika ada masalah bawahan akan merekomendasikan hal-hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah.

“Kalau misalkan masalah tentang siswa itu biasanya berhubungan dengan guru karena bukan dalam lingkup TU, tapi terkadang TU pun merekomendasikan anak-anak yang mungkin sudah tidak dapat dipertahankan lagi karena sebagian TU juga tidak hanya sekedar sebagai staf tapi juga ikut mengajar. Oh iya pak, dalam beberapa hari anak ini sepertinya begini ya. Sebenarnya nya masalah tentang siswa itu beraneka ragam, salah satunya alfa atau kabur itu banyak! Tapi untuk kealfaan itu termasuk yang paling banyak dari pada yang lain, kalau masalah betah atau tidaknya itukan masalah pribadi ya, tapi kalau yang saya rasakan dari anak-anak kami disini karena emang kebanyakan alfa. Kalau karena nilai anak di bawah rata-rata itu tidak ada, selama saya menjadi staf TU dari tahun 2010 tidak anak-anak yang keluar atau dikeluarkan karena masalah nilai, tapi karena tidak betah dan alfa atau karena permintaan orang tua, kemarin ada siswa yang orang tuanya berpisah jadi dia harus ikut salah satunya sehingga ia harus pindah sekolah. Dalam kasus seperti TU dilibatkan dalam pembuatan surat rekomendasi pindah. Biasanya alasan siswa tidak betah itu banyak, contohnya kalau pondoknya pindah maka madrasahnyapun harus pindah! Dia betah di madrasah tapi kalau tidak betah di pondoknya maka ia harus pindah syarat mutlaknyakeluar pondok berarti keluar sekolah. Karena hal tersebut, mulai tahun ini kita sudah menerapkan yang namanya test wawancara untuk mengetahui kesiapan siswa untuk masuk ke pondok pesantren. Tahun sebelumnya hanya menerapkan psikotes nya saja karena terdapat kasus-kasus seperti itu jadi mulai diterapkan sistem baru dan memperbaiki sistem lama.”⁹⁰

⁸⁹ Mukhtaruddin, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 18 Maret 2019

⁹⁰ Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 24 April 2019

Berdasarkan pernyataan di atas, kepala madrasah mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah dan penyelesaian masalah tersebut hingga menentukan keputusan yang akan diambil. Segala sesuatu yang berkaitan dengan madrasah, baik itu masalah atau lain sebagainya akan dimusyawarahkan terlebih dahulu, sehingga solusi yang didapat merupakan keputusan bersama.

6. Memberikan Informasi Pekerjaan Serta Tugas dan Tanggung Jawab Kepada Bawahan

Selain memberikan informasi pekerjaan dalam bentuk formal yaitu rapat atau sosialisasi, kepala madrasah juga melakukan pemberian informasi pekerjaan dengan cara berbincang-bincang dengan dewan guru, dalam perbincangan tersebut terkadang kepala madrasah menjelaskan tugas dan tanggung jawab guru, baik dalam hal kewajiban mengajar dan menyelesaikan tugas atau laporan.

“Sebenarnya dalam pemberian beban kerja tidak harus dengan cara formal atau lainnya, dengan cara mengobrol pun kita bisa memberikan beban kerja secara tidak langsung kepada dewan guru, tidak harus dengan kata-kata yang tegas, kaku, instruktif dan lain sebagainya. Misalnya dalam kegiatan pembelajaran sudah selesai kemudian diadakan rapat, terkadang saya membawa laptop dan menanyakan apakah mereka telah membuat perangkat “maaf bu, sudah pada buat perangkat belum? Ini kayaknya pertengahan bulan depan pengawas akan turun, sekarang saya sedang buat” jadikan tidak harus dengan cara instruksi yang mewajibkan membuat dengan cara perintah, namun dengan menggunakan kata-kata yang lembut dan seakan-akan mengajak. Disekolah saya siapkan 2 printer untuk para guru yang membutuhkan. Dan menyediakan fasilitas wifi untuk para guru yang membutuhkan keperluan

internet dan mencari bahan atau materi yang dibutuhkan. Dalam memimpin tidak harus kaku.”⁹¹

Menurut Waka Kurikulum kepala madrasah memberikan informasi pekerjaan melalui rapat dengan dewan guru, kemudian membagi tugas masing-masing guru saat rapat tersebut baik tugas pokok sebagai pengajar maupun tugas tambahan misalnya menjadi wali kelas.

“Kalau hal beban kerja guru itu biasanya dilakukan ketika rapat. Seperti hal biasanya, diawal tahun diadakan rapat gabungan dari semua tingkatan dan nanti akan ada pembagian per-tingkatan. Ketika sudah dibagi dalam setiap tingkatan, baru nanti disampaikan siapa yang akan mendapat beban tambahan dll. Misalnya untuk menjadi wali kelas, sebelum dijadikan seorang wali kelas guru akan dipanggil secara pribadi untuk menghadap kepala madrasah, untuk mencari tahu bagaimana kesiapan guru tersebut, karena untuk menjadi seorang wali kelas dibutuhkan kesiapan mental yang kuat untuk menghadapi segala karakter peserta didik. Ketika guru menyatakan kesanggupannya, maka ia akan langsung menerima beban kerja lebih dari kepala madrasah. Kepala madrasah bukanlah tipe orang yang akan asal menunjuk siapa yang akan menjadi apa atau lainnya, namun beliau akan mendiskusikannya terlebih dahulu. Dan untuk pemilihan orang yang akan diberikan beban kerja lebih tidak semata-mata dilakukan dengan cara random/asal tunjuk atau asal pilih, melainkan hasil seleksi yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam proses seleksi yang dilakukan pun bukanlah dengan cara seleksi dalam artian yang lain (tes dll), melainkan hasil dari pengamatan yang telah dilakukan terhadap guru tersebut dalam kurun waktu yang telah ditentukan.”⁹²

Menurut Ibu Jumiati ketika akan ada kegiatan, sebelum hari H kepala madrasah akan memberikan informasi dan memberitahu kepada dewan guru untuk dapat menyiapkan apa saja yang diperlukan demi terlaksananya kegiatan dengan lancar.

⁹¹ Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 17 Desember 2018

⁹² Mukhtaruddin, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 18 Maret 2019

“Kalau ada kegiatan tertentu misalnya akreditasi, biasanya ketika sudah mendekati akreditasi maka harus sudah dipersiapkan, misalkan seperti tahun ajaran baru, sejak dari awal harus disiapkan semua perangkat-perangkat, bahan dan materinya. Karna bisa dibilang madrasah kami adalah madrasah yang paling sering didatangi oleh pengawas, jadi semua dikerjakan dan kepala madrasah hanya ingin tahu bahwa guru sudah punya bahan yang akan dinilai sehingga pengawas tidak akan komplek. Tapi kalau misalnya mengharuskan untuk secepatnya ya tidak, tapi disiapkan begitu.”⁹³

Berdasarkan pernyataan diatas, kepala madrasah memberikan informasi pekerjaan serta tugas dan tanggung jawab kepada bawahan melalui rapat atau sosialisasi, namun tidak jarang pula kepala madrasah memberikan informasi secara langsung dengan cara berbincang kepada bawahan.

B. Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti pada tanggal 12 Maret 2019 sampai dengan 23 Maret 2018 di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, peneliti mendapatkan temuan sebagai berikut, diantaranya ialah:

1. Menerima Kritik, Saran dan Pendapat Dari Bawahan

Pada temuan yang didapatkan oleh peneliti mengenai penerimaan kritik, saran dan pendapat dari bawahan kepada kepala madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung yaitu, jika ada kritik, saran dan pendapat dari bawahan kepala sekolah dengan senang hati akan menerimanya. Terlebih jika itu untuk kepentingan sekolah dan demi kemajuan sekolah, kepala madrasah tidak akan pernah menutup kemungkinan-kemungkinan yang

⁹³ Jumiati, wawancara dengan penulis, Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, Bandar Lampung, 13 Maret 2019

akan muncul. Kepala madrasah merupakan orang yang terbuka dalam hal menerima saran dan pendapat bahkan kritik sekalipun.

Kepala madrasah menerima segala saran yang masuk, baik positif maupun negatif. Kemudian akan didiskusikan bersama dengan dewan guru lainnya, untuk mengetahui apakah itu adalah yang terbaik dan bagaimana dampak yang diakibatkan ataupun segala sesuatu yang berhubungan dengan pendapat tersebut. Setelah didiskusikan bersama dengan dewan guru dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi sudah terbaca, barulah ditentukan untuk digunakan atau tidak saran dan pendapat tersebut. Meskipun nanti saran tersebut akan bernilai negatif, namun kepala madrasah tetap mengapresiasi dewan guru yang menyampaikan saran tersebut, dengan begitu dewan guru tidak akan kapok untuk menyampaikan saran.

Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan berorganisasi. Dengan demikian, akan ada kecendrungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.⁹⁴

Kepala madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung merupakan orang yang senang menerima saran dan pendapat dari bawahan, bahkan kritik sekalipun. Hal ini membuktikan bahwa kepala madrasah menyadari bahwa setiap pendapat yang di berikan oleh bawahan sangat membantu

⁹⁴ Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, h. 10

dan bisa menjadi pendukung kepala madrasah untuk terus mengoreksi, memperbaiki dan meningkatkan potensi diri.

2. Mengutamakan Kerjasama

Kepala madrasah melakukan kerjasama kepada guru dan kepala madrasah menerapkan budaya kerjasama antar guru. Segala kegiatan tidak akan terselesaikan dengan baik jika hanya dikerjakan oleh seseorang seorang diri. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri, jadi manusia membutuhkan orang lain. Begitu pula dengan kepala madrasah yang tidak dapat menyelesaikan segala masalah atau kegiatan, kepala madrasah juga membutuhkan bantuan guru dalam kepemimpinannya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan madrasah dan pemimpin tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas. Bentuk kerjasama yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan mengadakan kegiatan, dalam kegiatan tersebut akan dibrikan tugas dan tanggung jawab masing-masing dewan guru. Kemudian akan dibentuk panitia dan kepala madrasah akan memasangkan guru yang berpengalaman dengan guru yang menguasai hal tersebut. Dengan cara memasangkan hal tersebut maka akan menciptakan kerjasama yang baik. Kepala madrasah sangat menekankan kerjasama antar guru.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.⁹⁵

Kekuatan kepemimpinan yang demokratis ini bukan terletak pada person atau individu pemimpin, tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari semua. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat-nasihat dan sugesti bawahan, juga mengakui keahlian para spesialis dalam bidangnya masing-masing. Mampu menggunakan setiap kapasitas anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.⁹⁶

Dalam hal ini, kepala madrasah melakukan kerjasama dengan bawahan dan kepala madrasah tidak sungkan untuk terjun langsung bersama bawahan. Bahkan dalam menciptakan budaya kerjasama antar bawahan, ketika diadakan kegiatan kepala madrasah berani memasangkan antara yang berpengalaman dengan yang baru agar terjalin kerjasama yang apik dan bisa saling melengkapi diantara bawahan.

3. Melakukan Koordinasi Pekerjaan Terhadap Bawahan

Kepala madrasah melakukan koordinasi dengan dewan guru dan staf. Koordinasi dilakukan dengan cara menyampaikan informasi yang didapat oleh kepala madrasah kepada dewan guru, serta tugas dan

⁹⁵ Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, h. 10

⁹⁶ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 169

tanggung jawab dewan guru. Dalam pemberian informasi biasanya dilakukan dengan cara mengadakan rapat, selain mengadakan rapat kepala madrasah juga melakukan koordinasi dengan memberi informasi melalui group sosial media WhatsApp yang dimiliki sekolah. WhatsApp selain digunakan sebagai media komunikasi juga digunakan sebagai media penyampaian informasi dan koordinasi oleh kepala madrasah MA Al-Hikmah.

Kepala madrasah melakukan koordinasi dengan dewan guru bukan hanya dalam bentuk penyampaian informasi saja, namun juga koordinasi dalam kebutuhan media mengajar guru. Selain itu kepala madrasah melakukan koordinasi dalam segala aspek yang berkaitan dengan kebutuhan yang diperlukan, contohnya dalam sarana prasana. Ketika guru membutuhkan sesuatu, mereka akan menyampaikan kepada kepala madrasah dan kepala madrasah akan berusaha menyediakannya.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Dalam melakukan pekerjaannya selalu terdapat koordinasi kepada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.⁹⁷

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, terdapat koordinasi antara kepala madrasah dan bawahan. Bawahan biasanya

⁹⁷ *Ibid*, h. 169

mengandalkan kepala madrasah untuk keperluan yang dibutuhkan dan kepala madrasah sebagai fasilitator membantu menyediakannya.

4. Memberi Stimulasi Kepada Bawahan Agar Produktif

Kepala madrasah memberikan stimulasi dalam bentuk pujian kepada dewan guru dan staf. Menurut kepala madrasah dengan pujian akan membuat dewan guru berpikiran yang positif. Kepala madrasah tidak mendiktator dewan guru dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Jika dewan guru melakukan kesalahan kemudian kepala madrasah mendiktator guru tersebut, maka guru akan merasa bahwa kepala madrasah adalah orang keras dan mereka akan menganggap kepala madrasah bukan orang yang baik. Kepala madrasah MA Al-Hikmah tidak melakukan hal tersebut.

Kepala madrasah sering memberikan stimulasi kepada guru. Contoh stimulasi yang dilakukan kepala madrasah lainnya adalah dengan memberikan bantuan kepada dewan guru untuk memahami jika ada program-program baru yang akan dipakai dengan cara mengadakan pelatihan. Bantuan juga bisa menjadi stimulasi untuk guru, karena dengan bantuan dewan guru akan merasa senang. Banyak dewan guru yang sulit untuk memahami sesuatu, jika kepala madrasah dapat memberikan bantuan kepada dewan guru, itu akan menjadikan sesuatu yang sangat baik untuk guru.

Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak diktator. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya

untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama pula. Dalam tindakan dan usaha-usahnya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.⁹⁸

Kepala Madrasah MA Al-Hikmah Bandar Lampung senantiasa memberikan stimulasi kepada bawahan, mulai dari memberikan pujian hingga memberikan bantuan seperti pelatihan kepada bawahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan dewan guru, kepala madrasah bukanlah tipe orang yang mendiktator bawahannya. Karena kepala madrasah pun berpendapat bahwa diktator bukan lah hal yang baik untuk di lakukan terhadap bawahan karena sifat diktator adalah negatif.

5. Mengikut Sertakan Bawahan Dalam Memecahkan Masalah

Dalam memecahkan masalah kepala madrasah mengikutsertakan dewan guru dalam pengambilan keputusan. Kepala madrasah menyelesaikan masalah dengan cara melakukan musyawarah bersama guru. Kepala madrasah tidak semata-mata memutuskan sesuatu sesuai dengan kehendaknya, namun atas pertimbangan yang dilakukan bersama dewan guru. Kepala madrasah tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan guru untuk membuat keputusan serta melakukan melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan madrasah.

Setiap elemen diikutsertakan dalam memecahkan masalah. Segala masalah yang berhubungan dengan sekolah wajib di musyawarahkan

⁹⁸ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 169

dengan dewan guru. Jika terjadi masalah antar guru, kepala madrasah akan menyelesaikannya dengan cara musyawarah. Setiap pihak yang bersangkutan akan dipanggil dan diminta menjelaskan hal apa yang sebenarnya terjadi, dan siapa saja yang terlibat. Tidak hanya mengambil dari satu sisi, kepala madrasah juga memanggil setiap orang yang terlibat dan meminta keterangan. Ketika keterangan sudah didapat, kepala madrasah akan memusyawarahkan masalah tersebut dengan orang-orang yang berkepentingan, kemudian kepala madrasah akan memberikan solusi terbaik diantara pihak yang bersangkutan.

Tidak hanya guru, staf tata usaha juga ikut sertakan dalam memecahkan masalah. Semua bawahan yang berkaitan dengan masalah tersebut harus dilibatkan, bahkan terkadang bawahan merekomendasikan hal apa yang harus dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengatasi masalah tersebut, kemudian menentukan solusinya.

Kepemimpinan demokratis biasanya memiliki berbagai aturan dan sistem yang kuat, baik dalam pemilihan kepala sekolah, tugas dan kewenangan dalam struktur sekolah tersebut, serta prosedur dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan sekolah, semuanya diatur oleh sebuah sistem bukan oleh *commonsense* kepala sekolah belaka.⁹⁹

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan madrasah. Pemimpin demokratis

⁹⁹ Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h.171

akan memutuskan suatu masalah dan memberikan solusi dengan cara melakukan musyawarah dengan bawahan. Segala keputusan dibuat atas kehendak bersama, bukan keputusan yang dibuat atas kehendak kepala madrasah sendiri.

Segala keputusan yang dibuat di MA Al-Hikmah Bandar Lampung merupakan hasil musyawarah yang dilakukan semua pihak yang terlibat, bukan atas kehendak kepala madrasah sendiri. Bawahan juga berperan penting untuk perkembangan dan kemajuan madrasah.

6. Memberikan Informasi Pekerjaan Serta Tugas dan Tanggung Jawab Kepada Bawahan

Kepala madrasah memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Kepala madrasah memberikan informasi dalam bentuk rapat dan sosialisasi, namun tidak jarang pula kepala madrasah memberikan informasi secara langsung. Informasi yang diberikan biasanya tentang tugas dan tanggung jawab guru dalam mengajar, selain tugas pokok guru sebagai pengajar, kepala madrasah juga biasanya memberikan informasi tugas tambahan kepada dewan guru menjadi wali kelas.

Ketika melaksanakan kegiatan, kepala madrasah memberikan informasi serta tugas dan tanggung jawab dewan guru yang berkaitan. Kepala madrasah memberikan informasi kepada dewan guru ketika mendekati hari akan dilaksanakannya kegiatan tersebut. Ketika memberi informasi kepala madrasah menggunakan cara pendekatan langsung

dengan aspek keterbukaan, yaitu dengan berbincang-bincang dengan guru kemudian mengajak dan memberitahu bahkan waktu yang tersisa sudah tidak lama dan dewan guru sudah harus menyiapkan segala yang berkaitan.

Kepemimpinan yang demokratis memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan agar mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.¹⁰⁰

Berdasarkan pernyataan dan teori di atas, kepala madrasah memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada bawahan agar mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin. Kepala madrasah memberikan informasi dalam bentuk rapat dan sosialisasi, namun tidak jarang pula kepala madrasah memberikan informasi secara langsung.

¹⁰⁰ Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, h. 10

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan laporan hasil penelitian dan analisis bab sebelumnya, maka penelitian mengenai Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung menerima dan menindak lanjuti kritik, saran dan pendapat yang disampaikan oleh bawahan, baik yang bersifat positif ataupun negatif, kemudian ditindak lanjuti hingga mendapatkan solusi terbaik.
2. Kepala Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan kerjasama dengan bawahan, kepala madrasah menerapkan budaya kerjasama antar guru. Setiap individu tidak akan dapat hidup sendiri, individu yang satu dengan individu yang lain akan saling membutuhkan. Begitupun dengan kepala madrasah, kerjasama akan sangat membantu dalam organisasi (pendidikan/non pendidikan).
3. Kepala madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan koordinasi dengan bawahan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
4. Kepala madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan stimulasi kepada bawahan agar bawahan dapat bekerja

dengan baik dan produktif. Stimulasi dapat memberikan semangat kepada bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

5. Kepala madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah. Sebelum keputusan ditetapkan, kepala madrasah bersama dengan bawhannya telah melakukan musyawarah bersama terlebih dahulu.
6. Kepala madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung memberikan informasi tugas dan tanggung jawab terhadap bawahan dengan cara mengadakan rapat dan sosialisasi, serta berbincang langsung dengan bawahan.

B. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan penarikan kesimpulan yang ada, maka penulis memberikan sumbangan pemikiran melalui saran-saran sebagai berikut:

1. Kepada pihak Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, jika nanti akan dilaksanakan pemilihan kepala madrasah yang baru hendaknya bisa menjadikan kepala madrasah saat ini sebagai tolak ukurnya.
2. Kepada kepala madrasah Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung, semoga dapat mempertahankan gaya kepemimpinannya saat ini dan selalu melakukan yang terbaik untuk bawahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Azhari, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 24 April 2019
- Abdul Aziz, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 17 Desember 2018
- Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: ALFABETA, 2008
- Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: PT. Lista Fariska Putra), h. 66
- Amirudin, Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru, *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, Vol. 7 No. 2, UIN Raden Intan Lampung, 2017
- Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015
- Ariani. Novi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, h. 10
- Atin Kurniatin, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di SMAN 8 Kabupaten Tangerang*, Skripsi, Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2014
- Baharuddin dan Umiaso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktek*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III, cet. Ke-3, 2003
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 301
- Eliyana, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 13 Maret 2019
- Heri Gunawan, *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*, Bandung: Alfabeta, 2012

- Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Madrasah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP, 2016
- Iqbal Hasan, *Data Analisis Penelitian dengan Statistik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008
- Jumiati, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 13 Maret 2019
- Mukhtaruddin, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Maret 2019
- Mulyasa E., *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013
- , *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007
- Narbuko Cholid dan Achmad Abu, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012
- Nuraini, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 7 Januari 2019
- Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013
- Sobry Sutikno M., *MANAJEMEN PENDIDIKAN: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, Lombok: Holistica, 2002
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008
- Sudaryono, *Pengantar Manajemen: Teori & Kasus*, Yogyakarta: CAPS, 2017
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: ALFABETA, 2013
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, Ed. Revisi IV, Cet 11, 2003
- Sutopo H.B., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002
- Soekarto Indrachrudi, *Mengantar Bagaimana Memimpin Madrasah yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1993
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Tim Penyusun *Manajemen Madrasah Aliyah* Buku Edaran Departemen Agama, 1998

Veitzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012

Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010





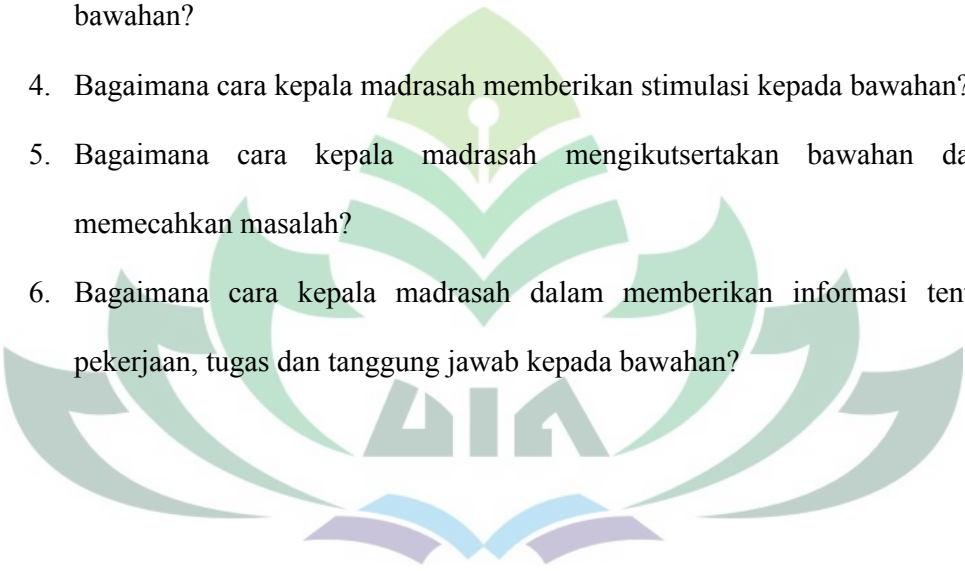
*Lampiran 1***KISI-KISI PENELITIAN**

No	Komponen	Indikator	Alat Pengumpulan Data	Informan
1.	Kepemimpinan demokratis kepala madrasah	a. Menerima saran, kritik dan pendapat dari bawahan b. Mengutamakan kerjasama c. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan d. Memberikan stimulasi kepada bawahan e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah f. Memberikan informasi pekerjaan	a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi	a. Kepala madrasah b. Guru

Lampiran 2**PEDOMAN WAWANCARA****Instrumen Wawancara Dengan Kepala Madrasah**

1. Bagaimana sikap bapak ketika mengawasi sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan?
2. Bagaimana sikap bapak ketika menerima pendapat, saran dan kritik dari bawahan?
3. Bagaimana cara bapak dalam memberikan beban pekerjaan pada bawahan?
4. Seberapa sering bapak melakukan koordinasi pekerjaan kepada bawahan?
5. Bagaimana cara bapak memberikan stimulasi kepada bawahan?
6. Bagaimana cara bapak mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah?
7. Bagaimana cara bapak dalam memberikan informasi tentang pekerjaan, tugas dan tanggung jawab kepada bawahan?
8. Bagaimana sikap bapak sebagai pemimpin yang memiliki wewenang dalam menanggapi masalah yang melibatkan banyak pihak?
9. Bagaimana cara bapak dalam menciptakan suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan?

Instrumen Wawancara Dengan Guru

1. Bagaimana sikap kepala madrasah ketika menerima pendapat, saran dan kritik dari bawahan?
 2. Bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan beban pekerjaan pada bawahan?
 3. Seberapa sering kepala madrasah melakukan koordinasi pekerjaan kepada bawahan?
 4. Bagaimana cara kepala madrasah memberikan stimulasi kepada bawahan?
 5. Bagaimana cara kepala madrasah mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah?
 6. Bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan informasi tentang pekerjaan, tugas dan tanggung jawab kepada bawahan?
- 
- A large, faint watermark logo is centered on the page. It features a green stylized tree or plant with a circular emblem at the top. Below the tree, the letters 'UIN' are prominently displayed in a bold, sans-serif font. Underneath 'UIN', the word 'Ar-Raniry' is written in a smaller, cursive-style font. The entire logo is rendered in a light green color, serving as a background watermark.

Lampiran 3**PEDOMAN OBSERVASI**

1. Mengamati kepala madrasah dalam berkomunikasi dengan para guru dan staf
2. Mengamati kepala madrasah dalam berinteraksi dengan para guru dan staf
3. Mengamati kepala madrasah dalam memberikan tanggung jawab kepada guru
4. Mengamati sarana dan prasarana sekolah



*Lampiran 4***FOTO DOKUMENTASI**

Wawancara dengan Kepala Madrasah (Bpk. Abdul Aziz)





Wawancara dengan Bapak Mukhtaruddin (Waka Kurikulum)



Wawancara dengan Ibu Jumiati



Wawancara dengan Ibu Eliyana





Wawancara dengan Bapak Aan Azhari



Ruang Guru



Ruang Tamu



Ruang Kelas



Gedung Lab. Bahasa dan Lab. Komputer





Lab. Komputer



Kegiatan siswa/i awal tahun



Suasana kegiatan diskusi siswa/i

Lampiran 5**DOKUMEN PENDUKUNG**

PROFIL
MADRASAH ALIYAH (MA) AL HIKMAH

A. PROFIL MADRASAH

1. Nama : Madrasah Aliyah (MA) Al Hikmah Kedaton
2. No Statistik Madrasah : 131218710001
3. NPSN : 10648356
4. Akreditasi Madrasah : B
5. Alamat Lengkap : Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh Nomor 23
Kelurahan : Kedaton
Kecamatan : Kedaton
Kota : Bandar Lampung
Provinsi : Lampung
No. Telp. : 0721 - 700992
6. NPWP Madrasah : 00.812.257.4-323.000
7. Nama Kepala Madrasah : Abdul Aziz, SH., S. Pd.I.
8. No. Telp / HP : 081369664183 / 081540882562
9. Nama Yayasan : Yayasan Al Hikmah Bandar Lampung
10. Alamat Yayasan : Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh Nomor 23
Kelurahan : Kedaton
Kecamatan : Kedaton
Kota : Bandar Lampung

Provinsi : Lampung

11. No. Telp Yayasan : 0721 - 700992

12. No. Akte Pendirian Yayasan : 32

13. Kepemilikan Tanah : Wakaf

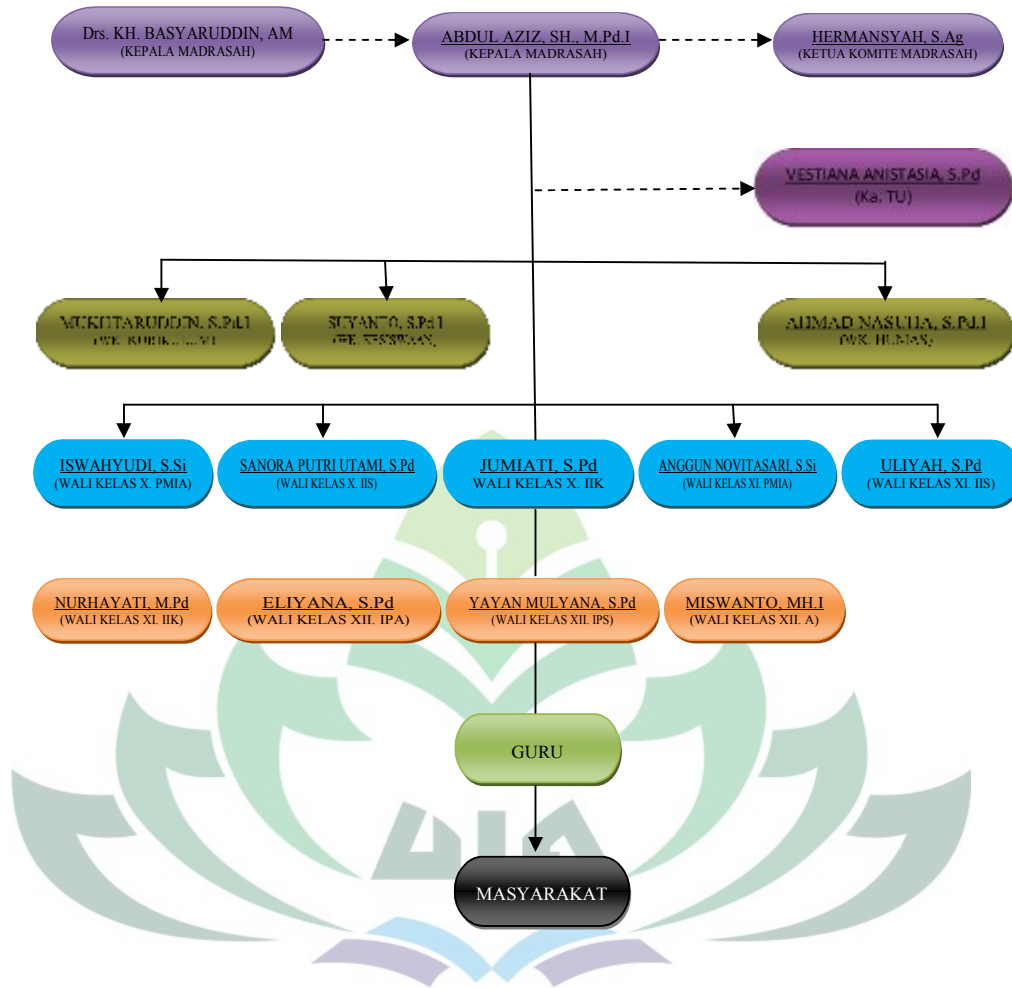
14. Luas Tanah : 1.200 M²

15. Status Bangunan : Swadaya dan bantuan swakelola

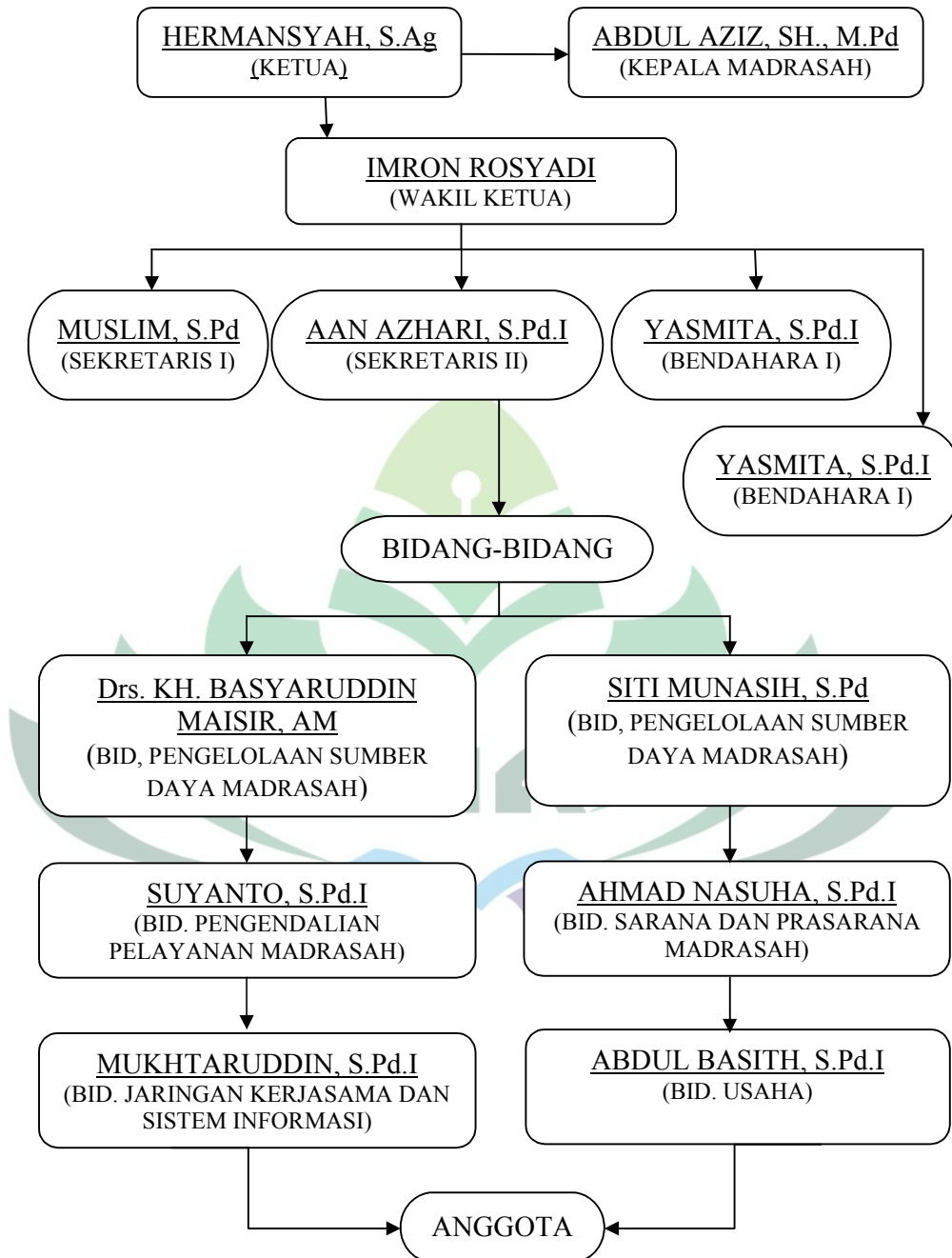
16. Luas Bangunan : 800 M²



Struktur Organisasi MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Struktur Organisasi Komite MA Al-Hikmah Bandar Lampung



**PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH
JL. SULTAN AGUNG Gg. RADEN SALEH NO. 23 KEDATON BANDAR LAMPUNG
Tahun Pelajaran 2018 / 2019**

No	Nama	Jabatan
1	Abdul Aziz, SH. , M.Pd.I	Kepala Madrasah
2	Muhtaruddin, S. Pd. I.	Waka Kurikulum
3	Suyanto, S.Pd.I.	Waka Kesiswaan
4	Vestiana Anistasea, S. Pd	Kepala TU
5	Aan Azhari, S. Pd I	TU
6	Yasmiyati, S. Pd I	Bendahara
7	Drs. Hi. Basyaruddin Maisir	Guru
8	Abdul Basith, S.Pd.I.	Guru
9	M. Yahya, S.Ag.	Guru
10	Hermansyah, S.Ag.	Guru
11	Dra.Nurhayati, M.Pd.I.	Guru
12	Uliyah, S.Pd.I.	Guru
13	Sri Latifah, M.Sc.	Guru
14	Annggun Novita Sari, S.Si	Guru
15	Yayan Mulyana, S.Pd.	Guru
16	Jumiati, S.Pd.	Guru
17	Sundari, S.Pd.	Guru
18	Sanora Putri Utami, S.Pd	Guru
19	Siti Komariah, S. Pd	Guru
20	Saiful Abdul Jamal, SE.	Guru
21	Anita Lisdiana, S. Sos. I	Guru
22	Eliyana, S.Pd.	Guru
23	Okta Kurniawan, S. Pd.	Guru
24	Siti Masyitoh, M.Pd.	Guru
25	Iswahyudi, S.Si.	Guru
26	Rohati, A.Md.	Guru
27	Miswanto, M. HI	Guru
28	Nofviyanti, M. Pd	Guru
29	Abdul Kholik	OB
30	JOJO	Satpam

Bandar Lampung, 4 Juli 2018
Mengetahui
Kepala Madrasah

Abdul Aziz, SH, M. Pd. I

STRUKTUR KURIKULUM MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH TP 2018 - 2019
JL. SULTAN AGUNG Gg. RADEN SALEH NO. 23 KEDATON BANDAR LAMPUNG

No	Nama	Mata Pelajaran	Alokasi Waktu										Keterangan	Beban mengajar	Beban Mengajar sertifikasi
			X PMIA	X.PS	X PK	XLIPA	XLIPS	XI Keag	XII.LIPA	XII.LIPS	XII.Keag	JML			
1	Abdul Aziz, SH. , M.Pd.I	Geografi (G)		3*			3			3		9	Ka. Madrasah (18 Jam)	32	27
		PPKn						2				2			
		Ilmu Kalam (IK)									3	3			
2	Muhtaruddin, S. Pd. I.	Bahasa Arab (BA)	3	3		2	2		2	2		14	Waka Kur 12 jam	26	26
3	Suyanto, S.Pd.I.	SKI	2	2	2			2	2	2	2	14	Wakasis (12 Jam)	32	26
		PPKn				2	2	2				6			
4	Drs. Hi. Basyaruddin Maisir	Akidah Akhlak (AA)				2	2					4		12	12
		Akhlak (A)		2*				3			3	8			
5	Abdul Basith, S.Pd.I.	Manthiq (Mtq)							2	2	2	6		13	0
		Tafsir - Ilmu Tafsir (T	2**	2*			3					7			
6	M. Yahya, S.Ag	Sosiologi (S)	2**	3*	2**		3			3		13	Ka perpus (12 Jam)	36	24
		Ilmu Kalam (IK)			2			3				5			
		Aswaja (ASJ)				2	2	2				6			
7	Hermansyah, S.Ag	Fikih - Ushul Fikih (FUF)		2*				3			3	8	-	24	24
		Fikih (Fqh)	2	2	2	2	2		2	2		14			
		Fikih - Ushul Fikih (FUF)	2**									2			
8	Dra.Nurhayati, M.Pd.I.	Al Qur'an Hadis (A H)	2	2	2	2	2		2	2		14	BBQ 2 jam. Wakel XI Keag	24	24
		Hadis (H)			2*			3			3	8			
9	Uliyah, S.Pd.I.	B.Indonesia (B.In)				4	4	4				12	Wakel XI IPS	12	0
10	Sri Latifah, M.Sc.	Fisika (F)							4			4	-	4	0
11	Annggun Novita Sari, S.Si	Matematika (M)	4			4	4	4				16	Wakel XI. IPA	19	0
		Matematika (M)	2*									3			
12	Yayan Mulyana, S.Pd.	Bahasa Inggris (B.Ing)				4	4	4	4	4	4	24	Wakel XII. IPS	24	24
13	Jumiati, S.Pd.	Bahasa Indonesia (B.In)	4	4	4				4	4	4	24	Wakel X.PIK	24	24
14	Sundari, S.Pd.	Matematika (M)		4	4							8		12	0
15	Sanora Putri Utami, S.Pd	Ekonomi (E)		3*	2**		4					9	Wakel X. PIS	15	0
		PPKn	2	2	2							6			
16	Siti Komariah, S. Pd	Kimia (K)	3*			4			4			11	-	11	0
17	Saiful Abdul Jamal, SE.	Ekonomi (E)								4		4	-	4	0
18	Anita Lisdiana, S. Sos. I	Sejarah Indonesia (SI)	2	2	2							6		16	0
		Sejarah Indonesia (SI)	2*		1	3		1	3			10			
19	Eliyana, S.Pd.	Biologi (B)	3*	2**	2**	4			4			15	Bimbingan praktikum	17	17
20	Okti Kurniawan, S. Pd.	Penjas , Orkes (PJO)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	-	21	0
21	Siti Munasih, S.Pd.	B.Ingggris (B.Ing)	2	2	2							6		6	0
22	Siti Masy itoh, M.Pd.	Bahasa Arab		2*								2		15	0
		Bahasa Arab (BA)		2			4				4	10			
		Tafsir - Ilmu Tafsir (TIT)									3	3			
23	Iswahyudi, S.Si.	Fisika (F)	3*			4						7	Ka Lab.IPA (12 jam), Wakel X.PMIA	31	0
		Matematika							4	4	4	12			
24	Rohati, A.M.d.	Seni Budaya (SB)	2	2	2	2	2	2				12	-	24	0
		Prakarya dan Kewirausahaan (PK)	2	2	2	2	2	2				12			
25	Miswanto, M. HI	Akidah Akhlak (AA)	2	2	2				2	2		10	-	18	0
		Akhlak (A)	2**	2**								4			
		PPKn								2	2	4			
26	Yasmiyati, S. Pd I	B. Lampung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		9	
27	Agus Dinayah Nur R, S. Pd	TIK							2	2	2	6		6	
28	Vestiana Anistasea, S. Pd	Seni Budaya (SB)							2	2	2	6		6	
Pengembangan diri			2	2	2	2	2	2	2	2	2	18			
Jumlah			51	51	51	46	46	46	48	48	46	405		493	228

et : * mata pelajaran peminatan , ** Mata Pelajaran lintas minat

Mengetahui Kepala

Bandar Lampung, 16 Juli 2018
Waka. Kurikulum

Abdul Aziz, SH, M. Pd. I

Muhtaruddin, S Pd I

JADWAL PELAJARAN
MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH KEDATON BANDAR LAMPUNG
TAHUN PELAJARAN 2018 - 2019

JAM	WAKTU	SENIN								SELASA								RABU								KAMIS								JUMAT								SABTU																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
		XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag	XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag	XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag	XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag	XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag	XPMA	X PIS	X PIK	XI IPA	XI IPS	XI Ag	XII IPA	XII IPS	XII Ag																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
I	07.00	Upacara								Tadarus Al Qur'an / Asmaul Husna																Asmaul Husna								Asmaul Husna																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	07.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	07.15																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	07.50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
II	07.50	B	B	Ind	Si	Bing	PK	HIH	SKI	S	BA	AA	S	A	M	Fqh	PJO	BA	M	IK	SB	BA	TIT	M	PJO	Bing	TIK	E	A	B	Ind	Pjo	FUF	AH	pkn	Bing	Fis	SI	BA	SKI	SB	AH	B	G	IK	PJO	SI	P	K	M	B	Ind	S	F	E	F	pkn	Fis	PJO	FUF																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	08.24	19	13	18	12	24	8	3	6	22	25	6	A	11	7	20	2	23	1	24	2	5	11	20	12	27	17	4	13	20	7	8	3	12	10	18	22	3	24	8	19	1	6	20	18	25	11	13	6	23	15	3	10	20	7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	08.24	B	Bl	SI	Bing	PK	HIH	SKI	S	BA	SI	S	Bing	Fqh	M	TIT	M	SKI	IK	B	Ind	BA	B	SB	Bing	BA	AH	E	A	Pjo	M	B	Ind	K	AA	FUF	M	B	Ind	K	AA	FUF	M	B	Ind	K	AA	FUF	M	B	Ind	K	AA	FUF																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
III	09.00	19	13	18	12	24	8	3	6	22	18	6	21	7	11	5	23	3	8	13	2	19	24	12	22	8	17	4	20	14	13	16	4	7	5	12	23	8	19	3	24	1	6	16	2	12	Pengembangan Diri																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	09.00	B	A	PJO	BL	Bing	HIH	SI	S	TIT	SI	BL	Bing	Fqh	M	TIT	M	SKI	H	B	Ind	M	B	SB	Bing	BA	AH	E	BL	Pjo	M	B	Ind	K	AA	FUF	M	B	Ind	K	AA	FUF	M	B	Ind	K									AA	FUF																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	09.35	19	25	20	26	12	8	18	6	22	18	26	21	7	11	5	23	3	8	13	14	19	24	12	22	8	17	26	20	14	13	16	4	7	5	12	23	8	19	15	24	6	4	16	1	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
IV	09.35	ISTIRAHAT																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	09.50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	09.50																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
V	09.50	BA	A	PJO	B	Bing	B	Ind	M	AH	SB	M	PK	Fqh	PJO	E	TIT	Bing	pkn	H	Fqh	M	AA	Asj	B	Ind	BL	Bing	B	Ind	TIT	K	AA	PK	SI	BA	Asj	SB	B	Ind	mtc	BL	AA	E	BA	S	A	B	Ind	TIK	SKI	F	SKI	Fqh	K	M	B	Ind	AA	SB	PJO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	10.24	2	25	20	19	12	9	23	8	28	11	24	7	20	15	5	12	25	8	7	14	25	6	9	26	12	13	22	16	25	15	18	2	6	28	13	5	26	25	15	2	6	4	13	27	3	23	3	7	16	11	9	25	28	20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
	10.24	BA	Fqh	B	Ind	B	SI	B	Ind	M	AH	SB	M	PK	IK	PJO	E	FUF	Bing	pkn	H	Fqh	Pkn	AA	Asj	B	Ind	SB	Bing	B	Ind	TIT	K	FUF	PK	B	Ind	BA	Asj	SB	B	Ind	mtc	A	Bing	M	BA	S	A	B	Ind	TIK	SKI	F	SKI	M	K	M	B	Ind	AA	SB	B	Ind																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
VI	11.00	2	7	13	19	18	9	23	8	28	11	24	6	20	15	7	12	25	8	7	15	25	6	9	24	12	13	22	16	7	15	12	2	6	28	13	5	25	21	14	2	6	4	13	27	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	11.00	BA	Fqh	B	Ind	B	SI	B	Ind	M	TIK	M	E	IK	A	AH	BA	Fqh	Bing	M	M	Pkn	BA	B	Ind	BL	SB	B	AA	Bing	K	FUF	H	B	Ind	Asj	PK	PK	mtc	B	Ind	A	Bing	M																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

Keterangan:

- | | | | |
|----|---------------------------|----|---------------------------|
| 1 | Abdul Aziz, SH., M.Pd.I | 11 | Anggun Novita sari, S.Si |
| 2 | Muhtaruddin, S. Pd I | 12 | Yayan Mulyana, S.Pd |
| 3 | Suyanto, S.PdI | 13 | Jumiaty, S. Pd |
| 4 | Drs.Hi Basyaruddin Maisir | 14 | Sundari, S. Pd |
| 5 | Abdul Basith, S. Ag | 15 | Sanora Putri Utami, S.Pd |
| 6 | M. Yahya, S.Ag | 16 | Siti Komariah, S. Pd |
| 7 | Hermansyah, S.Ag | 17 | Saiful Abdul Jamal, SE |
| 8 | Dra. Nurhayati, M.Pd.I | 18 | Anita Lisdiana, S. Sos. I |
| 9 | Uliyah, S.Pd.I | 19 | Eliyana, S. Pd |
| 10 | Sri Latifah, M.Sc | | |

Wali Kelas:

- 1 Jumiati, S.Pd
- 2 Iswahyudi, S.Pd
- 3 Sanora Putri Utami, S. Pd
- 4 Dra . Nurhayati, M .Pd.I
- 5 Anggun Novita sari, S.Si
- 6 Uliyah, S.Pd.I
- 7 Miswanto, M. HI
- 8 Elliyana, S. Pd
- 9 Yayan Mulyana, S.Pd

Guru Piket:

- | | |
|--------|---------------------------|
| Senin | Vestiana Anistasea, S. Pd |
| Selasa | Siti Munasih, S.Pd |
| Rabu | Sanora, S.Pd |
| Kamis | Anggun Novita sari, S.Si |
| Jum'at | Iswahyudi, S.Si |
| Sabtu | Sundari, S. Pd |

Mengetahui,
Kepala Madrasah

Bandar Lampung, 16 Juli 2018

Waka. Kurikulum

Abdul Aziz, SH., M.Pd.I.

Muhtaruddin, S. Pd. I

DAFTAR NAMA GURU NON-PNS PADA MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH

Kabupaten / Kota : Bandar Lampung
 Propinsi : Lampung

NO	Nama Lengkap	Tempat dan Tanggal Lahir		Pendidikan Terakhir	NUPTK	Masa Kerja (Tahun)	Sertifikasi	Madrasah Tempat Tugas Utama					Mata Pelajaran	Beban Kerja (JTM)			Jabatan / Tugas tambahan	Total Beban Kerja per minggu	No Rekening
								NSM	Nama Madrasah	Alamat Madrasah	Telp	Kec.		Pada Salminkal	Satuan Pendidikan Lain	Tugas Tambahan			
1	Drs.Hi.Basyaruddin M	Wonosobo	01/11/1963	S1 IAIN	5844 7416 4220 0062	1986	Sudah	312187108003	Madrasah Aliyah PonPes Al Hikmah	Jl. Sultan Agung Gg. Raden Saleh No.23	08287215104	Kedaton	AA & Tasawuf	11	-	14	Ka.Lab Bahasa & BBQ	25	114-00-0533441-5
2	M.Yahya, S.Ag	Kudus	17/02/1972	S1IAIN	1549 7506 5120 0001	1998	Sudah						Sosio & KeNUan	24	-	-	-	24	114-00-0533505-7
3	Siti Munasih, S.Pd	Tj. Karang	27/07/1975	SI UNILA	8059 7536 5530 0023	2001	Sudah						Bahasa Inggris	12	12	-	-	24	114-00-0533446-4
4	Hermansyah, S.Ag	L.Maringgai	10/12/1971	S1 IAIN	9542 7496 5120 0053	2002	Sudah						Fiqh & Hadits	21	-	4	Peng.Diri Bahasa & BBQ	25	114-00-0533454-8
5	Abdul Aziz, SH	Lumajang	12/04/1976	S1 UNISMA	3744 7546 5820 0002	2002	Sudah						Geografi	12	-	18	Ka. Madrasah Aliyah	30	114-00-0533460-5
6	Abdul Basith	Kudus	08/08/1968	MA PONPES	8140 7466 4720 0033	2002	Belum						Tafsir, Mantiq, B.arb & Falaq	20	-	4	Pembina Rohis & SBI	24	114-00-0533465-4
7	Jurniati, S.Pd	Tj. Karang	09/02/1979	S1 UNILA	2541 7576 5830 0022	2004	Sudah						Bahasa Indonesia	27	-	-	-	27	114-00-0533484-5
8	Ressy, A.Md	Lahat	15/02/1982	D3 A2L	1547 7606 6230 0062	2005	Belum						Ekonomi	11	-	14	Ka.Lab. Kom & Fiqunisa	25	114-00-0533489-4
9	Sundari, S.Pd	Kerta Mulia	11/08/1982	S1 STKIP	5149 7606 6230 0043	2005	Sudah						MTK	12	12	-	-	24	114-00-0533493-6
10	Darwin Azhari, S.Pd	Talang Padang	18/05/1973	S1 UNILA	8850 7516 5320 0022	2007	Sudah						Kimia	16	8	-	-	24	114-00-0533616-2
11	Sri Latifah, S.Pd	Kebumen	21/03/1979	S1 UNES	4653 7576 5830 0022	2005	Sudah						Fisika	16	-	12	Waka. Kurikulum	28	114-00-0647073-9
12	Suyanto,S.Pd.I	Labuhan Ratu	02/06/1978	S1.IAIN	6934 7566 6020 0002	2008	Belum						SKI & PKn	16	-	12	Waka. Kesiswaan	28	114-00-0631589-2
13	Eliyana, S.Pd	Negararatu	01/07/1979	S1 UNILA	5439 7576 5730 0012	2010	Sudah						Biologi	16	-	12	Ka. Lab. IPA	28	114-00-0711101-9
14	Saiful Abdul Jamal, SE	Sleman	24/01/1961	S1 P.Bangsa	0456 7446 4630 0042	2008	Sudah						Ekonomi	6	18	-	-	24	Baru

Bandar Lampung, 8 Maret 2018
 Kepala Madrasah

Abdul Aziz, SH, S.PdI

**DAFTAR USULAN CALON PENERIMA SUBSIDI TUNJANGAN FUNGSIONAL BAGI GURU BUKAN PNS (STF-GBPNS)
TAHUN 2016**

NO	Nama Lengkap	Tempat Lahir	Tanggal Lahir	L/P	NAMA RA/ MADRASAH SATMIKAL	Nomor dan Tanggal SK/Pengangkatan Sebagai Guru Tetap	LAMA MENGAJAR (TAHUN)	BIDANG STUDI YANG DIAMPU	Total Beban Kerja per minggu
1	Abdul Aziz, SH	Lumajang	12/04/1976	L	MA AL HIKMAH	35/SK/YPPI.A/VII/2011	10	Geografi/Ka Madrasah	30
2	Abdul Basith	Kudus	08/08/1968	L	MA AL HIKMAH	32/SK/YPPI.A/VII/2011	10	Tafsir, Mantiq, B. arb & Falaq	24
3	Darwin Azhari, S.Pd	Talang Padang	18/05/1973	L	MA AL HIKMAH	67/SK/YPPI.A/VII/2011	5	Kimia	24
4	Drs.Hi.Basyaruddin M	Wonosobo	01/11/1963	L	MA AL HIKMAH	14/SK/YPPI.A/VII/2011	26	AA & Tasawuf/Ka. Lab Bahasa	25
5	Eliyana, S.Pd	Negarakatu	01/07/1979	P	MA AL HIKMAH	80/SK/YPPI.A/VII/2011	2	Biologi/ Ka.Lab. IPA	28
6	Hermansyah, S.Ag	L.Maringgai	10/12/1971	L	MA AL HIKMAH	31/SK/YPPI.A/VII/2011	10	Fiqh & Hadits	25
7	Iswahyudi, S.Pd	Branti	18/8/1981	L	MA AL HIKMAH	109/SK/YPPI.A/XI/2011	1	Fisika	24
8	Jumiati, S.Pd	Tj. Karang	09/02/1979	P	MA AL HIKMAH	46/SK/YPPI.A/VII/2011	6	Bahasa Indonesia	27
9	M.Yahya, S.Ag	Kudus	17/02/1972	L	MA AL HIKMAH	20/SK/YPPI.A/VII/2011	14	Sosio & KeNUan	24
10	Sanora Putri Utami, S.Pd	B. Lampung	16/4/1989	P	MA AL HIKMAH	109/SK/YPPI.A/VII/2011	1	Ekonomi	15
11	Siti Masyithoh, S.Pd.I	B. Lampung	11/02/1981	P	MA AL HIKMAH	95/SK/YPPI.A/XI/2011	4	Tafsir , Hadist,b. Arab	24
12	Siti Munasih, S.Pd	Tj. Karang	27/07/1975	P	MA AL HIKMAH	29/SK/YPPI.A/VII/2011	11	Bahasa Inggris/WaKa Kurikulum	24
13	Sundari, S.Pd	Kerta Mulia	11/08/1982	P	MA AL HIKMAH	54/SK/YPPI.A/VII/2011	7	MTK	24
14	Suyanto,S.Pd.I	Labuhan Ratu	02/06/1978	L	MA AL HIKMAH	69/SK/YPPI.A/VII/2011	4	SKI & PKn/WaKa Kesiswaan	28
15	Vestiana Anistasia, S.Pd	B. Lampung	02/09/1986	P	MA AL HIKMAH	110/SK/YPPI.A/I/2011	1	Ekonomi / TU	6

Bandar Lampung, 7 April 2016
Kepala Madrasah

Abdul Aziz, SH, S.PdI

**DAFTAR HADIR GURU DPK MA AL HIKMAH
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**

Bulan :

NO	NAMA	NIP	TANGGAL																															JUMLAH		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	H	I/S	A
1	Yayan Mulyana, S.Pd	IV a. 197001121999031003																																		
2	Dra. Nurhayati, M.Pd.I	IV a. 196212221991032001																																		

Bandar Lampung.....
Kepala MA.Al Hikmah

Abdul Aziz, S.H, M.PdI



**REKAPITULASI DAFTAR HADIR MADRASAH ALIYAH AL HIKMAH
TAHUN PELAJARAN 2018-2019**

Bulan :

Daftar :		Tanggal																															Ket			kehadiran			Jml	
No	Nama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	s	i	a	s	i	a		
1	Aan Azhari, S. Pd I																																							
2	Abdul Aziz, SH,M.Pd.I																																							
3	Abdul Basith, S. PdI																																							
4	Ahmad Sukandi, M.H.I																																							
5	Anggun Novita Sari, S.Si																																							
6	Anita Lisdiana, S.Si																																							
7	Dra. Nurhayati, M.Pd																																							
8	Drs Hi. Basyaruddin Maisir																																							
9	Elliyana, S. Pd																																							
10	Hermansyah, S. Ag																																							
11	Iswahyudi, S.Pd																																							
12	Jumiati, S. Pd																																							
13	Miswanto, M.H.I																																							
14	Moh Yahya, S. Ag																																							
15	Muktarruddin,S.Pd.I																																							
16	Nofviyanti, M.Pd																																							
17	Nur'aini, S.Pd																																							
18	Nurul Watifah, M.Pd																																							
19	Okta Kurniawan, S. Pd																																							
20	Rohati, A.Md. Kep																																							
21	Saiful Abdul Jamal, S.E																																							
22	Siti Komariah, S. Pd																																							
23	Sri Latifah, M.Sc																																							
24	Sundari, S. Pd																																							
25	Suyanto, S.Pd.I																																							
26	Vestiana Anistasia, S.Pd																																							
27	Yasmiyati, S.Pd.I																																							
28	Yayan Mulyana, S. Pd																																							
29	Yudi Prayoga, S.Ag																																							

Bandar Lampung, 2018

Mengetahui,
Kepala Madrasah Aliyah Al Hikmah

Waka. Kurikulum

Abdul Aziz, SH. M. Pd.I

Muhtarudin, S.Pd.I



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Alamat: Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

KARTU KONSULTASI

Nama : Desmi Cahyati
 NPM : 1511030139
 Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
 Judul Skripsi : **Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah Bandar Lampung**

No	Waktu Konsultasi	Masalah yang Dikonsultasikan	Paraf Pembimbing	
			Pemb. I	Pemb. II
1	Nov-18	Pengajuan Proposal	
2	Nov-18	Perbaikan Proposal	
3	Nov-18	Perbaikan Proposal	
4	Des-18	Perbaikan Proposal	
5	Jan-19	Acc Proposal	
6	Jan-19	Pengajuan Proposal	
7	Feb-19	Perbaikan Proposal	
8	Feb-19	Acc Proposal	
9	Mar-19	Seminar Proposal
10	Apr-19	Pengajuan BAB I-V	
11	Apr-19	Perbaikan BAB IV	
12	Apr-19	Acc BAB I-V	
13	Apr-19	Pengajuan BAB I-V	
14	Apr-19	Perbaikan BAB IV	
15	May-19	Acc BAB I-V	

Bandar Lampung, 02 Mei 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991032003

Indarto, M.Sc